

## LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE COMO VÍA PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

**Dr. Armando Aruca Bacallao**

Carrera de Ingeniería Nuclear y Energética  
Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas (INSTEC )-Universidad de la Habana (UH)  
armando@instec.cu

### Resumen

El interés de una universidad más competitiva, más adaptada a las exigencias del mercado laboral, que dé respuesta inmediata a los cambios del entorno y a las grandes transformaciones tecnológicas, genera la necesidad de mejorar el rendimiento académico. La evaluación del desempeño docente es una forma de mejorar y perfeccionar el trabajo docente, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor. El objetivo del trabajo es identificar el conjunto de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los profesores.

**Palabras claves:** docencia, universidad, evaluación del desempeño,

### INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados laborales, las comunicaciones y los grandes cambios tecnológicos afectan las distintas profesiones. Las ofertas laborales que se generan, no solo hacia el interior de la nación, sino también hacia el exterior han agudizado la competencia por los recursos humanos, por la captación y colocación de egresados más competitivos. Esta situación ha creado en las universidades la necesidad de poseer mejores académicos y provoca cambios lógicos en los perfiles de los egresados, en los objetivos, contenidos, metodología de la enseñanza y en la evaluación del desempeño docente.

A través de adecuados procesos de evaluación del desempeño se logrará un equilibrio entre eficacia académica y exigencia de los mercados laborales, tanto a nivel nacional como internacional.

En el siglo actual existen un grupo de autores que han comenzado a abordar los factores universitarios asociados con los resultados del aprendizaje de los educandos y con otros elementos de su desarrollo personal.

Durante varias décadas se ha trabajado en el sector educacional y se ha considerado que las condiciones socioeconómicas y culturales externas son definitorias en el sistema educativo y sobre las posibilidades de éxito de los estudiantes, lo cual hacía suponer que muy poco podía hacerse en el interior de las universidades, para contrarrestarlas.

Desde los años cincuenta hasta los ochenta, la investigación educativa reforzó este supuesto. El resultado más consistente de la investigación educativa en estos años se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre los logros de la gestión universitaria.

A partir de los 90 los esfuerzos fueron encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se identificó a la variable desempeño del docente algo determinante, para alcanzar esa calidad en la gestión universitaria.

Hoy se reconoce la necesidad de poseer docentes con un alto grado de calidad. Podrán perfeccionarse los planes de estudio, los programas, los textos; mejorar la infraestructura; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficaces no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

Entre las múltiples acciones que pueden realizarse para ello se encuentra la evaluación del desempeño docente, que juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su rendimiento y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

La evaluación del desempeño no debe verse como una estrategia de vigilancia por parte de la administración docente que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de mejorar y perfeccionar su trabajo, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor.

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el conjunto de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los profesores.

## **DESARROLLO**

A los profesores normalmente no les agrada ser evaluados, en algunos docentes surgen temores y muchas veces éstos vienen acompañados de desinformación, suposiciones y les generan especulaciones, falsas creencias que provocan resistencia activa.

La evaluación del desempeño docente puede ser un arma de doble filo por un lado, puede ser beneficiosa para el mejoramiento de la docencia y contribuir al desarrollo de los estudiantes pero por otro lado, los docentes ante la evaluación pueden sentir que ponen en peligro su vida laboral y profesional, tendiendo a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación y esto lógicamente, no generará mejoras en la calidad de la enseñanza, sino acciones indeseadas.

El análisis anterior nos sitúa en la necesidad de precisar qué funciones debiera cumplir un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente. Una buena evaluación profesoral debe cumplir las funciones siguientes:

Función de diagnóstico: La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de carrera y a él mismo, de guía para la derivación de acciones

de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

Función educativa: Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por maestros, padres, alumnos y directivos del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación intersíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por si solo, justifica su necesidad.

#### MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE (Ancízar R. y col, 2007)

Con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente en algunos países que han iniciado un proceso de reforma educativa, se presenta a continuación los cuatro modelos de evaluación de la eficiencia docente.

##### Modelo centrado en el perfil del docente.

Este modelo consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un profesor ideal.

Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (alumnos, padres, directivos, profesores) sobre lo que es un buen profesor o a partir de observaciones directas e indirectas, que permitan destacar rasgos importantes de los profesores que están relacionados con los logros de sus estudiantes.

Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista al profesor, mediante la consulta a los alumnos y sus padres, etc.

La participación y consenso de los diferentes grupos de actores educativos en la conformación del perfil del profesor ideal es sin dudas un rasgo positivo de este modelo.

Sin embargo este modelo ha recibido también críticas negativas. Entre ellas se destacan las siguientes:

Establece el perfil de un profesor inexistente y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar a futuros maestros, ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter difícilmente enseñables mediante la capacitación.

Puede haber poca relación entre las características del buen profesor según las percepciones de los diferentes actores educativos y las calificaciones de los alumnos, entre otros productos de la educación.

#### Modelo centrado en los resultados obtenidos.

La principal característica de este modelo consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por sus alumnos.

Este modelo surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace. Los representantes del mismo sostienen que, para evaluar a los maestros, “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece a los alumnos como consecuencia de lo que el profesor hace”.

Con el establecimiento de este criterio como fuente esencial de información para la evaluación del docente se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación.

Por otra parte es cuestionable la justicia que hay en considerar al profesor como responsable absoluto del éxito de sus alumnos, pues como sabemos los resultados que obtienen los alumnos son efectos de múltiples factores, uno de los cuales, de los fundamentales, es el docente.

#### Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula.

Este modelo propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los alumnos. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente.

Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. Se objeta que los registros obedecen a la concepción que los observadores sostienen sobre lo que es una enseñanza efectiva y que se demuestra por los estándares que sustentan para cada hecho observado. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente, sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos.

### Modelo de la práctica reflexiva.

El modelo se fundamenta en una concepción de la enseñanza como “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los profesores crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos” a la que se le denomina reflexión en la acción y que requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera. Aunque básicamente cuando hablamos de acción nos estamos refiriendo a la clase, también puede concebirse su utilización para cualquier otra forma de organización del proceso de enseñanza - aprendizaje.

En la ejecución de este modelo se contemplan tres etapas. Ellas son:

1. Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.
2. Una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir significatividad y la coherencia de la práctica observada.
3. Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa. Si es necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

La aplicación de este modelo requiere de la existencia de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello. Sin embargo, el modelo puede ser adaptado para que la observación sea hecha por otras personas, como por ejemplo, colegas del mismo establecimiento o algún directivo.

La evaluación es esencialmente un juicio de valor, profundamente comprensivo de una realidad, en este caso con la acción y participación del profesorado en el diseño y desarrollo de la tarea educativa y en su proyección social y profesional. Para configurarse como juicio ajustado, crítico – formativo de la acción e implicación de los participantes necesita de la indagación y de la innovación.

La indagación como base de acción y fundamentación de los datos que sintetiza y acota la realidad a juzgar, sin indagación la evaluación y

específicamente la del profesorado carece de una base esencial. La innovación proyecta y da razón de ser a la evaluación.

## INDICADORES DE DESEMPEÑOS

### Variable

- Desempeño profesional del docente.

### Dimensión

1. Capacidades pedagógicas

### Indicadores

1. Grado de dominio de los contenidos que imparte, de la Teoría de la Educación, de la Didáctica General y de la Didáctica de la especialidad.
2. Capacidad para hacer su materia entretenida e interesante.
3. Calidad de su comunicación verbal y no verbal.
4. Capacidad para planificar adecuadamente el proceso docente – educativo.
5. Alcance de su contribución a un adecuado clima de trabajo en el aula.
6. Capacidad para identificar, comprender las situaciones áulicas y ajustar su intervención pedagógica.
7. Utilización de variedad de prácticas educativas.
8. Grado de conocimiento y tratamiento de las características psicológicas
9. individuales de los alumnos.
10. Grado de información sobre la marcha del aprendizaje de sus alumnos. Características psicológicas individuales de los alumnos.
11. Calidad de su representación sobre el encargo social de la escuela.
12. Contribución a la formación de valores nacionales y universales y al desarrollo de capacidades valorativas.
13. Efectividad de su capacitación y autopreparación.
14. Capacidad para crear un ambiente favorable para que el alumno conozca sus derechos y responsabilidades, y aprenda a ejercerlos.
15. Capacidad para desarrollar un proceso de reflexión autocrítica permanente sobre su práctica educativa.

### Dimensión

2. Emocionalidad

### Indicadores

1. Vocación pedagógica.
2. Autoestima
3. Capacidad para actuar con justicia y realismo.
4. Nivel de satisfacción con la labor que realiza.

### Dimensión

### 3. Responsabilidad en el desempeño de sus funciones laborales.

#### Indicadores

1. Asistencia y puntualidad a la universidad y a sus clases.
2. Grado de participación en las sesiones metodológicas o en jornadas de reflexión entre los docentes.
3. Cumplimiento de la normativa.
4. Nivel profesional alcanzado.
5. Implicación personal en la toma de decisiones de la institución.
6. Grado de autonomía profesional relativa alcanzada para desarrollar su tarea en la institución.
7. Nivel profesional alcanzado

#### Dimensión

4. Relaciones interpersonales con sus alumnos, padres, directivos, docentes y comunidad escolar en general.

#### Indicadores

1. Nivel de preocupación y comprensión de los problemas de sus alumnos.
2. Nivel de expectativas respecto al desarrollo de sus alumnos
3. Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de los alumnos y respeto real por sus diferencias de género, raza y situación socioeconómica.

#### Dimensiones

5. Resultados de su labor educativa.

#### Indicadores

1. Rendimiento académico alcanzado por sus alumnos en la o las asignaturas que imparte.
2. Grado de orientación valorativa positiva alcanzado hacia las cualidades de la personalidad deseables de acuerdo al modelo de hombre que se pretende formar
3. Grado en que sus alumnos poseen sentimientos de amor a la Patria, a la naturaleza, al estudio y al género humano.

#### La Autoevaluación.

¿ Qué es la autoevaluación ?

La autoevaluación es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño” (Ancízar R. y col., 2007)

Entre los objetivos de este método de evaluación del desempeño del docente se pueden citar:

- Estimular la capacidad de autoanálisis y autocrítica del profesor, así como su potencial de autodesarrollo.
- Aumentar el nivel de profesionalidad del profesor.

Según Bolam (1988), Escudero (1992) y De Vicente (1993), han evidenciado que la autoevaluación es una propuesta esencial para facilitar la teoría del cambio y promover una cultura innovadora en los centros y aulas.

## GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN

Nombres y apellidos del docente:

Categoría docente:

Categoría científica:

Curso: 2003-2004

Semestre:

Facultad que contrata:

1. Trabajo docente educativo: Se considerarán los siguientes aspectos: Valoración de su trabajo en cuanto a su labor docente, número de grupos de encuentros y consultas, asistencia y puntualidad a los mismos, horas de encuentros y consultas impartidas y valoración de su influencia ante el grupo.
2. Trabajo como tutor: Se medirán los siguientes aspectos: Cuántos estudiantes ha tutorado, labor realizada, logros y deficiencias detectadas, metodología utilizada para esta actividad, estrategia empleada para medir el desempeño de cada estudiante.
3. Trabajo metodológico: Se medirán los siguientes aspectos: Asistencia a las reuniones programadas por el jefe de la asignatura, preparación para cada actividad lectiva, resultados de los controles a clases, principales dificultades detectadas en las clases y principales logros.
4. Superación: Se medirán los siguientes aspectos: Preparación individual en función de la docencia.
5. Otros aspectos a considerar.

Firma del profesor:

Fecha:

### **Conclusiones**

El desarrollo de un personal académico más competente y del más alto nivel, se hace muy necesario para la obtención de una universidad más competitiva, más adaptada a las exigencias del mercado laboral, que dé respuesta

inmediata a los cambios del entorno y a las grandes transformaciones tecnológicas.

La evaluación del desempeño docente juega un papel trascendental para la mejora de la actividad docente y el logro de egresados más competitivos, la función social que realizan los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencias, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema docente, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes.

Por lo tanto, la evaluación necesita de la aportación crítica de todos los participantes del claustro y ha de configurarse desde un marco dialógico y de rigurosidad que estructure mediante el análisis de contenido los criterios propuestos por la Administración.

### Bibliografía

- Ahumada, P. Evaluación de la eficiencia docente. Chile: Universidad Católica de Valparaíso, 1992.
- Arancibia, V. Características de los profesores efectivos en Chile y su impacto en el rendimiento escolar y autoconcepto académico. Vol.3, N2, 1994.
- Andrews, H. A.. Evaluating for Excellence: Addressing the Need for Responsible and Effective Faculty Evaluation. Stillwater, OK: New Forums Press, 1985.
- Ausubel, D.P; Novak, J.D; Hanesian, H (1977). Psicología educativa: un punto de vista cognitivo. México, Trillas.
- Avendaño Olivera, Rita M. Y Minujin, Alicia. Metodología de los círculos Cómo soy y cómo quiero ser?, folleto, ICCP, octubre 1985.
- Banks, C.A.M. The challenges of national standards in multicultural society. Education Horizons, 75, 3: 126-132.
- Blanco C. , Ernesto y Di Vora, Mercedes. Evaluación del personal docente: Guía para su desarrollo. Ediciones publicitarias, Carabobo, Venezuela, 1992.
- Bolívar, A. Los contenidos actitudinales en el currículo de la reforma. Escuela Española, Madrid, 1993.
- Bosello, A.P. Escuela y valores. CCS, Madrid, 1994.
- Brezinka, W. ¿Educación de los valores?, en Revista de Ciencias de la Educación, num. 151, julio septiembre, 1992.
- Bronferbrunner V. (1979). La ecología del desarrollo humano. Paidós.
- Carreras, LL y otros. Cómo educar en Valores. Editorial Narcea S.A, 6 edición, 1998.
- Casassus, Juan y Arancibia Violeta. Claves para una Educación de Calidad, Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1997.

- Colectivo de autores del Grupo Pedagogía del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Principales categorías de la Pedagogía como ciencia, folleto, 1997.
- Colectivo de autores, grupo Pedagogía del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas. Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica, 1998.
- Colectivo de autores, grupo Pedagogía del ICCP. Principales categorías de la Pedagogía como ciencia, 1997.
- Coll, C (1983). La construcción de esquemas de conocimiento en el proceso de enseñanza aprendizaje, en *Psicología genética y aprendizajes escolares*: Madrid Siglo XXI.
- Coll, C.; Solé, Y. (1989). Aprendizaje significativo y ayuda pedagógica. Cuadernos de Pedagogía.
- Coll, C.; Colomina, R. (1990). Interacción entre alumnos y aprendizaje escolar.
- Cristán Gómez, D. El educador y los valores sociales, en revista Española de Pedagogía, núm. 175, enero marzo, 1987, pp. 57 81.
- Darling – Hammond, L. Teacher evaluation: A proposal, *The elementary School Journal*. 1986.
- (4)De Zubiría Samper, Miguel. Tratado de pedagogía Conceptual, tomo 3. Formación de valores y actitudes: Un reto a las escuelas y actitudes. Fondo de Publicaciones Bernardo Herrera Merino. Fundación Alberto Merani, Bogotá, Colombia, 1995.
- Domenech, J. Y Enesco, I. "Educación en valores, en Cuadernos de Pedagogía, núm. 205, julio agosto, 1992, pp. 56 58.
- Dwyer, Carol. Evaluación de los maestros. Evaluación y Reforma educativa. Opiniones de política, PREAL, 1997.
- Edwards, D.; Mucu, N. (1988). El conocimiento compartido. El desarrollo de la comprensión en el aula. Barcelona. Paidós/MEC.
- Escamez, J. Y Martínez, B. Cómo se aprenden los valores y actitudes, en *Aula en Innovación Educativa*, núm. 16 17, julio agosto, 1993.
- García Ramis, Lisardo y otros. Los retos del cambio educativo. Editorial Pueblo y Educación, 1996.
- Gibaja, R.E. (1988). Acerca del debate metodológico en la investigación educacional. *La Educación*. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo 103 OEA.
- Gibaja, R.E. (1991). La cultura de la escuela. Buenos Aires, Aique.
- Guzmán, Jesús Carlos y Hernández Gerardo. Implicaciones educativas de seis teorías psicológicas. CONALTE, UNAM, México, 1993.
- Joint Committee on Standards for Educational Evaluation. The Personnel Evaluation Standards. Newbury park, Ca: Sage, 1988.
- Krutetski, V.A. Psicología. Vneshtorgizdat, Moscú, 1989.
- Lafourcade, Pedro. Calidad de la Educación. Buenos Aires, abril de 1988. Dirección Nacional de Información, difusión estadística y tecnología educativa del Ministerio de Educación y Justicia.
- Lafourcade, Pedro. Calidad de la Educación, Buenos Aires, abril de 1988. Dirección Nacional de Información, difusión estadística y tecnología educativa del Ministerio de Educación y Justicia.
- Lenin, Vladimir I. Cuadernos Filosóficos. Edit. Progreso, 1985.
- Lenin, Vladimir I. Obras completas, tomo 25. (En ruso).

- Martí Pérez, José. La Edad de Oro. Edit. Cultural S.A, La Habana, 1959.
- Pérez, E. Y Miestre, V. La educación moral en los valores, en Cuadernos de trabajo social, núm. 6, 1993.
- Pretovski, A.V. Psicología General. Editorial Pueblo y Educación, 1982.
- Piaget, J. (1978). La equilibración de las estructuras cognitivas. Problema central del desarrollo. Madrid. Siglo XXI.
- Sanavria, B. (1992). El aprendizaje y la enseñanza de las actitudes en Los contenidos de la Enseñanza.
- Schmelkes, Silvia. Documento 3. Programa Evaluación de la Calidad de la Educación. Cumbre Iberoamericana, 1997.
- Tiana Ferrer, Alejandro. Cuadernos de Pedagogía, N 256, marzo de 1996, artículo: Qué son y qué pretenden.
- Valdés H. Concepciones teóricas acerca de un sistema para evaluar la calidad de la educación en la enseñanza primaria. Tesis presentada en opción al título de Máster en Investigación Educativa. La Habana, 1995.
- Valdés Veloz, Héctor. Revista Desafío Escolar. Año 1, Vol.1. Mayo-Junio de 1997. Artículo: De la utopía de la cantidad a la utopía de la calidad, reflexiones sobre la calidad de la educación y su evaluación, México.
- Vigotsky, L.S. (1979). El desarrollo de los procesos psicológicos superiores, Barcelona, Crítica.
- Webster, W.J, Mendro, R. L., Y Almaguer, T.O. Effectiveness Indices: The Major Component of an Equitable Accountability System. Estudio presentado en la reunión anual de la American Educational Research Association, Atlanta, GA, 1993.