

**Título:** Evaluación de Desempeño en la Educación Superior: Un Modelo de Análisis

**Title:** Evaluation of Academic Performance in Higher Education: A Model for Analysis

**Autores:** Oscar Espinoza Díaz y Luis Eduardo González Fiegehen

**Institución de afiliación Oscar Espinoza:** Programa Anillo (SOC-01) en Políticas de Educación Superior de la U. Diego Portales y Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE)

**Dirección postal Oscar Espinoza:** PIIE, Dalmacia # 1267, Providencia, Santiago.

**Dirección electrónica Oscar Espinoza:** oespinoza@academia.cl

**Institución de afiliación Luis Eduardo González:** Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE) y CINDA.

**Dirección postal Luis Eduardo González:** Santa Magdalena # 75, Piso 11, Providencia, Santiago.

**Dirección electrónica Luis Eduardo González:** legonza@netline.cl

**Lugar de Publicación:**

O. Espinoza & L. E. González (2010). Evaluación de Desempeño en la Educación Superior: Un Modelo de Análisis. En A. Arata y E. Rodríguez (Editores), Desafíos y perspectivas de la dirección estratégica de las instituciones universitarias (pp.293-315). Santiago, Ediciones CNA-Chile.

## **Evaluación de Desempeño en la Educación Superior: Un Modelo de Análisis**

**Oscar Espinoza  
Luis Eduardo González**

### **Resumen**

Considerando la escasez de experiencias asociadas a la evaluación comprehensiva del desempeño docente el presente artículo presenta un modelo dinámico y flexible que contempla cinco áreas de desempeño, incluyendo: la planificación de actividades docentes, su ejecución, la evaluación de los aprendizajes, la evaluación de la práctica pedagógica y el compromiso con el proyecto institucional. Del mismo modo, consigna competencias y estándares de desempeño para cada una de ellas. En relación a cada uno de estos aspectos, el modelo propone recoger las opiniones de distintos informantes claves, incluyendo estudiantes, pares académicos, jefes de carrera, directivos de departamento, así como las opiniones del propio docente. Asimismo, el Modelo contiene una tabla de información que permite estructurar los datos y procesarlos de manera tal que estos puedan ser utilizados como información relevante para la toma de decisiones a distintos niveles institucionales.

**Palabras claves:** Modelo, evaluación, desempeño, educación superior

## **Evaluation of Academic Performance in Higher Education: A Model for Analysis**

**Oscar Espinoza  
Luis Eduardo González**

### **Abstract**

Taking into account the few experiences done on comprehensive evaluation of academic performance in higher education, this article describes a dynamic and flexible model which considers five performance areas: planning of academic activities; its implementation; evaluation of pedagogical practice, evaluation of learning; and the commitment with the institutional project. Additionally, the model includes competencies and standards for each performance area. In relation to each of the above mentioned dimensions, the model proposes opinion collection from different key informants, including students, peer faculty, chief of departments, as well as opinions from the faculty itself. The model also contains a table of information which allows to organize and process data in such a way that they can be used as relevant information for decision making in different institutional levels.

**Key words:** Model, evaluation, academic performance, higher education

## 1. Antecedentes generales

En general, las universidades han profesionalizado su gestión académica para lo cual han generado, entre otros, criterios e indicadores de desempeño académico en la perspectiva del aseguramiento de la calidad<sup>1</sup>.

La docencia, incluye un conjunto de tareas que dada su complejidad y magnitud requieren ser asumidas con un alto grado de profesionalización. Existe una gran variedad de condicionantes para la gestión docente, dependiendo del tipo de institución, de su tamaño, de su localización, de su carácter (público o privado), de la modalidad preferencial para implementar la docencia (presencial, tradicional, no convencional, o no presencial) y del nivel en que se imparte (pregrado o postgrado). Sin embargo, en general, se pueden establecer cinco rubros en la gestión docente: la gestión del currículo, la gestión de asuntos estudiantiles, la gestión del personal docente, la gestión de los recursos materiales y de información, y la planificación y la evaluación global de la función docente. Por cierto se trata de aspectos traslapados e interactivos que solo se pueden diferenciar para efectos analíticos (CINDA, 1997).

La gestión de personal docente dice relación con todo el desarrollo del cuerpo académico de la universidad. Entre las tareas más relevantes para la gestión del personal docente se pueden señalar:

- La definición de los criterios de contratación del personal, incluyendo la estimación de la demanda por carrera, la especificación de la proporción de jornadas completas, y de los indicadores de excelencia que se utilizarán en la selección.
- La convocatoria al personal docente, que implica los llamados a concursos o la detección del personal calificado para ejercer docencia en el ámbito científico o en el mercado laboral.
- Los procesos de selección del personal docente, vía opiniones de pares, concursos de antecedentes u oposición y su posterior contratación.
- La definición de carga horaria incluyendo la docencia presencial como la preparación de las actividades docentes y confección de materiales, así como la especificación y control de las condiciones de atención al estudiante y su incidencia en la carga horaria. Cabe destacar la importancia de especificar claramente la carga docente, desagregándola de otras posibles funciones académicas (investigación, gestión, prestación de servicios) para efectos de la evaluación posterior.
- La especificación e implementación del perfeccionamiento pedagógico y en la especialidad del personal docente.

---

<sup>1</sup> Este trabajo se vincula a una investigación realizada por el Grupo Operativo de Universidades Chilenas coordinadas por CINDA que redundó en la publicación CINDA (2008) "Evaluación de Desempeño Docente y Calidad de la Docencia Universitaria". Santiago: Alfabetas Impresores. El proyecto fue financiado por el Fondo de Desarrollo Institucional del MINEDUC,

- El diseño e implementación de un sistema de evaluación del personal docente y del proceso de jerarquización y desarrollo de la carrera académica.

En ese marco, el presente artículo pretende abordar la temática de la labor del profesorado y los aspectos que rodean la evaluación del desempeño docente con el fin de proveer sugerencias que permitan relevar el ejercicio académico de acuerdo a la significancia que tiene éste en el mundo universitario. En tal sentido, se deberá entender por labor docente toda aquella actividad relacionada con el proceso de aprendizaje-enseñanza. Del mismo modo, la evaluación de desempeño docente está referida al juicio que se emite sobre la práctica y acción pedagógica que ejercen los profesores como parte fundamental de su actividad académica. En efecto, la mayor parte del tiempo y los recursos destinados para la educación superior se emplean en la función docente.

Con respecto a la labor docente y las prácticas pedagógicas, en la literatura se encuentran diversos paradigmas sobre los procesos de aprendizaje-enseñanza que se relacionan con distintos enfoques para medir el desempeño docente, así como sus repercusiones sobre la evaluación del quehacer docente en el nivel de educación superior. Entre otros, se pueden mencionar los de Shulman (1989), y los de Coll y Solé (2001), que postulan que el rendimiento de los alumnos está vinculado con los rasgos de personalidad del profesor, con sus comportamientos y estilos de enseñanza. En este paradigma, la comprensión de aspectos como el contexto del aula, las interacciones educativas entre profesores y alumnos, los procesos cognitivos o motivacionales, resultan ausentes o muy limitados (Arbesú y Figueroa, 2001; Colomina, Onrubia y Rochera, 2001; Díaz de Barriga & Rigo, 2003).

Asimismo, de acuerdo con García (2000), en los instrumentos de educación usualmente no se considera la complejidad de la función docente y de contextos. Adicionalmente, no siempre hay coherencia entre el enfoque teórico que subyace la evaluación docente si bien siempre existe tal relación, de tal suerte que la evaluación modela el “deber ser” de la enseñanza (Gauthier y Wauthy, 2004; Monroy y Díaz, 2001).

Como señalan algunos autores la evaluación de la docencia universitaria se ha hecho preferentemente mediante cuestionarios aplicados a los estudiantes sobre sus profesores; sin embargo, en la literatura se aprecian otras opciones, tales como: las observaciones en el aula, la retroalimentación de episodios de enseñanza grabados, el análisis de las producciones didácticas de los profesores, la conformación de portafolios de evidencia docente, las entrevistas en profundidad, el análisis del rendimiento académico de los alumnos, el estudio de las

representaciones o pensamiento docente, entre otras (Millman y Darling-Hammond, 1997; Rueda y Díaz Barriga, 2000; Biggs, 2005).

Con esta mirada, de la educación centrada en el aprendizaje, algunos autores como Atkinson y Grosjean (2000) han hecho una revisión de los modelos de desempeño general en la educación superior en países, tales como, Estados Unidos, Inglaterra, Australia, Nueva Zelandia, Suecia y Noruega. En su trabajo, los autores citados identifican algunos impactos de la evaluación de desempeño a nivel de sistema, a niveles técnicos, a niveles de gestión en términos de la docencia e investigación y en términos del profesorado y de las unidades académicas.

En función de la docencia, los autores ya mencionados señalan la tendencia a tener productos medibles u observables, más que a procesos, a separar la investigación de la enseñanza, a focalizar más en la cantidad que en la calidad, a una devaluación en la enseñanza de la docencia en algunos sistemas con un trasvasije de recursos hacia la investigación, a una menor preocupación por la excelencia en la enseñanza, y dado que se ha estado privilegiando la producción en investigación, los estudiantes ya no son considerados como aprendices sino como clientes que demandan un servicio. En el ámbito de las unidades académicas estos autores indican que: (i) hay incremento de la interdisciplinariedad; (ii) menor espíritu de colaboración entre los docentes; (iii) se impulsan proyectos por equipo en lugar de proyectos individuales; (iv) hay un distanciamiento de las unidades académicas respecto a la administración central; (v) hay un efecto negativo en el cumplimiento de las obligaciones docentes; (vi) se constata una menor dedicación al trabajo con los estudiantes y al servicio con la comunidad; (vii) existe una actividad más bien pasiva que activa frente a la evaluación; y (viii) se establecen contratos de trabajo de menor duración y mayores exigencias de productividad.

## **2. Modelo de Evaluación de Desempeño**

La presentación del Modelo de Evaluación se ha organizado en tres partes: en primer término, se presentan las cinco áreas desempeño. Luego, se introduce al lector sobre los distintos informantes claves que proveen información significativa para acometer la evaluación de cada docente. Finalmente, se establece un esquema de operacionalización del modelo mediante una tabla de información que contiene las áreas de desempeño, las competencias, los estándares, y los informantes claves para cada una de ellas.

El Modelo, por sus características, puede ser fácilmente adaptable a distintas realidades institucionales de acuerdo a la estructura organizacional y a los requerimientos establecidos por cada entidad.

## 2.1. Areas de desempeño

El modelo de evaluación de desempeño docente que aquí se presenta se conforma en cinco áreas, a saber:

- 1) ***Planificación de las actividades docentes:*** Por planificar se entiende prever el futuro y prepararse para enfrentarlo. En esta previsión se consideran dos ejes: el de lo predecible y el de lo controlable. Como es lógico, ciertos acontecimientos futuros se pueden predecir con certeza mientras que otras son absolutamente impredecibles. En ambos casos se dan situaciones que son posibles de controlar o que resultan absolutamente incontrolables. La planificación, en general, trabaja con los elementos predecibles y controlables. No obstante, toma en consideración las opciones restantes incluyendo lo impredecible e incontrolable. Bajo las condiciones señaladas una adecuada planificación de las actividades docentes debe anticiparse a todos los eventos que ocurren en su implementación. Usualmente, la planificación puede ser asociada a un conjunto de interrogantes, tales como: ¿por qué? (visión o ideal deseado), ¿para qué? (diagnóstico/necesidades), ¿qué resultados? (objetivos), ¿cómo? (estrategia), ¿cuáles son las acciones y tareas?, ¿quiénes? (responsables), ¿cuándo? (programa), ¿con qué? (recursos), ¿cuánto se logra? (evaluación). De tal suerte que si se da respuesta a estas interrogantes se podría contar con una preparación satisfactoria para la posterior puesta en marcha de las actividades planificadas. En tal sentido, un profesor que planifica adecuadamente tiene mayores probabilidades de alcanzar un mejor desempeño.

Por actividad docente se entiende a las diferentes formas de organizar el proceso de enseñanza-aprendizaje cada una de las cuales tiene su sentido propio. Entre ellas se puede mencionar un curso destinado principalmente a la transferencia de conocimientos; un seminario orientado a compartir aprendizajes; un taller cuyo propósito es desarrollar un producto ya sea tangible o intangible; y otras, tales como, las tesis, las prácticas, los estudios dirigidos, los laboratorios, etc. Para cada una de estas actividades docentes, en rigor, la planificación tiene connotaciones diferentes y requiere de especificaciones distintas. Sin embargo, en el modelo aplicado se han seleccionado aquellas que resultan más relevantes y son lo más transversales para cada tipo de actividades.

- 2) ***Ejecución de las Actividades Docentes:*** Dice relación con la puesta en marcha de las acciones planificadas para lo cual el docente debe manejar las herramientas pedagógicas y disciplinarias apropiadas, conocer a su población objetivo y las condiciones del entorno. El centro de atención en este caso está en la validación de los resultados

obtenidos, esto es: el cumplimiento de las tareas comprometidas, la forma en que se logran los aprendizajes que adquieren los estudiantes de acuerdo a lo especificado, y la satisfacción respecto al proceso y al clima en el cual se realiza la actividad docente.

- 3) **Evaluación de los Aprendizajes:** Se refiere a la capacidad del profesor para asegurar que sus estudiantes logren aprendizajes significativos, dando fe pública de ello y comunicando los resultados en forma clara. Este proceso por tanto incluye la medición adecuada de los resultados y la calificación de los mismos.
- 4) **Evaluación de la Práctica Pedagógica:** El sentido último de esta evaluación es retroalimentar al docente y a las distintas instancias involucradas en el proceso de enseñanza-aprendizaje con el fin de generar un mejoramiento continuo de la docencia para lo cual se focaliza, fundamentalmente, en los procesos y en el funcionamiento de las estructuras organizacionales que permiten desarrollar una docencia de mayor calidad.
- 5) **Compromiso con el proyecto educativo institucional:** Esta dimensión se vincula directamente con los valores que deben caracterizar el comportamiento de profesores y estudiantes. Dada la naturaleza de esta área de desempeño, más que establecer una medición directa se pretende generar criterios orientadores que den cuenta de la misión y visión de la universidad. La idea es que esta área de desempeño se constituya en un referente de desarrollo personal y profesional.

De acuerdo a lo señalado, el marco lógico establecido en el modelo de evaluación es el siguiente:

**TABLA 1**  
**MODELO DE EVALUACIÓN DOCENTE**  
**(AREAS DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS)**

Áreas de desempeño	Competencias
1. Planificación de Actividades Docentes	Diseñar y organizar una actividad docente (curso, taller, laboratorio, dirección de tesis, dirección de práctica, etc.)
	Comunicar a los alumnos el plan de trabajo
	Manejar y dominar el tema que enseña
4. Ejecución de actividades docentes	Habilidad en el uso de recursos
	Manejar herramientas metodológicas
	Generar ambientes favorables para el aprendizaje
	Responder a los compromisos establecidos en la actividad docente
8. Evaluación de los aprendizajes	Evaluar y certificar los aprendizajes adquiridos por los estudiantes
9. Evaluación de la práctica pedagógica	Analizar crítica y constructivamente su práctica

10. Proyecto Institucional	Compromiso con el Educativo	Transmitir a los estudiantes los valores de la institución
		Desarrollarse personalmente en congruencia con los valores de la institución

## 2.2. Informantes claves

En lo que concierne a los informantes claves se sugiere usualmente considerar diversos actores que permitan recoger opiniones diferentes y complementarias, incluyendo entre ellos:

- Los Directores de Unidades Académicas que opinan sobre los aspectos técnicos de la disciplina, tales como: contenidos y dominio de los temas que enseña el profesor evaluado.
- Los Jefes de Carrera para evaluar los aspectos referidos al ejercicio profesional y las relaciones profesor-alumno. Lo anterior, en atención a que en aquellas instituciones con modelos departamentalizados por disciplina el Director de Departamento es el responsable de la idoneidad de los profesores mientras que el Jefe de Carrera asume la responsabilidad total en logro de los aprendizajes establecidos en los perfiles de los estudiantes de las respectivas carreras.
- Los estudiantes son informantes claves en su calidad de beneficiarios directos y por ser quienes mejor pueden conocer cuanto han aprendido. Los estudiantes, ciertamente, constituyen una excelente fuente para percibir sus propios autoaprendizajes y dar su opinión acerca de las buenas o malas prácticas pedagógicas. Si bien, en general, la experiencia señala que los estudiantes en promedio evalúan objetivamente, no es menos cierto que la percepción de este estamento en ocasiones es limitada por su formación. Distintas iniciativas impulsadas por universidades, descansan preferentemente en los niveles de satisfacción que demuestran los estudiantes para evaluar el desempeño docente. Sin embargo, no siempre resulta suficiente considerar únicamente a este actor como el referente exclusivo.
- Los pares académicos que constituyen un referente cruzado que permite la retroalimentación mutua entre los docentes de una unidad académica facilitando el enriquecimiento colectivo por las experiencias que cada cual desarrolla y puede generar un proceso de superación y mejoramiento de la calidad mancomunado

- La autoevaluación del propio docente. Sin embargo, en la literatura especializada se señala que este tipo de instrumentos no aporta información en extremo relevante por cuanto los profesores tienden a responder en forma autocomplaciente.

### **2.3. Operacionalización del Modelo de Evaluación: Tabla de información**

En la Tabla de Información se especifican en cuatro columnas: las áreas de desempeño, las competencias, los estándares y los informantes claves a cada uno de los cuales se le aplicaría el instrumento respectivo (Cuestionario a Estudiantes, Cuestionario a Directores de Unidades Académicas, Cuestionario a Jefes de Carrera y Cuestionario a Pares).

El formato de la Tabla permite asociar para cada área de desempeño las competencias correspondientes, y los estándares referidos a cada una de estas competencias.

El grado de cumplimiento o satisfacción de cada estándar de desempeño será evaluado en función de puntajes de 1 a 5, en donde 1 representa la opción muy en desacuerdo y 5 la opción muy de acuerdo frente a alternativas planteadas en términos positivos. Para el caso de los Directores de Unidades Académicas, Jefes de Carrera y pares se incluyó la opción “0” “No Sé o Sin Información”.

Adicionalmente, en la tabla se han incorporado sugerencias para aquellos ítems que presentan mayor dificultad y/o para los cuales se sugieren otras fuentes de información complementaria.

**TABLA DE INFORMACION DEL MODELO DE EVALUACIÓN DOCENTE  
(ÁREAS DE DESEMPEÑO, COMPETENCIAS, ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO E INFORMANTES)**

<b>Áreas de desempeño</b>	<b>Competencias</b>	<b>Estándar</b>	<b>Informante</b>
I. Planificación de Actividades Docentes	1.1. Diseñar y organizar una actividad docente (curso, taller, laboratorio, dirección de tesis, dirección de práctica, etc.)	1.1.1. Evidencia preparación en su práctica pedagógica (sesiones de aula, trabajo fuera del aula con los estudiantes, visitas guiadas, etc.).	Estudiantes
		1.1.2. Explicita claramente la programación de su actividad docente (incluyendo, objetivos o competencias de la actividad docente, contenidos, metodología, criterios de evaluación y organización en el tiempo) (La medición dependerá del tipo de modelo pedagógico utilizado en el diseño curricular ya sea este tradicional o por competencias).	Estudiantes Pares académicos Jefes de Carrera
		1.1.3. Verifica los conocimientos previos de sus estudiantes.	Jefe de Carrera Pares
		1.1.4. Planifica su actividad de acuerdo al proyecto educativo establecido por la Universidad.	Jefe de Carrera
		1.1.5. Participa en el desarrollo curricular de su unidad académica.	Pares
		1.1.6. Organiza el tiempo y las actividades	Estudiantes

		académicas de acuerdo con las necesidades de sus estudiantes	Jefes de Carrera
	1.2. Comunicar a los alumnos el plan de trabajo	1.2.1. Entrega oportunamente el programa o syllabus* completo de su asignatura a los estudiantes (incluyendo bibliografía, metodología, criterios de evaluación y programación del trabajo por sesión).(1)  (1) El uso de syllabus supone una planificación detallada sesión a sesión.	Estudiantes
	1.3. Manejar y dominar el tema que enseña	1.3.1. Evidencia amplio dominio de aspectos teóricos y prácticos de su disciplina (1)  (1) En el caso del dominio teórico de una determinada disciplina se solicitará que los pares y o el Director de Departamento. evalúen únicamente a los profesores full time, en el entendido que éstos debieran poseer un dominio cabal de los cursos que dictan. En cambio, en el caso de las evaluaciones a los profesores part-time se debería enfatizar las aplicaciones (prácticas) asociadas al ejercicio profesional para lo cual el Jefe de Carrera debería ser el responsable de la evaluación.	Pares Académicos  Director de Departamento.
		1.3.2. Considera los cambios en el sector productivo para actualizar su quehacer pedagógico (1)  (1) Cabe señalar que el sector productivo incluye la producción de bienes y	Director de Departamento  Pares

		servicios. Por ejemplo, en el caso del sector Educación implicaría que el docente está al día con las normativas, reglamentos, reformas y programas de gobierno	
II. Ejecución de Actividades Docentes	2.1. Habilidad en el uso de recursos	2.1.1. Utiliza distinto tipo de recursos pedagógicos actualizados, incluyendo: bibliografía (Libros, revistas, sitios web, apuntes, documentos de trabajo u otro material de apoyo), informáticos (Uso de plataformas, de INTERNET y textos electrónicos) y medios audiovisuales (Powerpoint, transparencias, diapositivas, papelógrafos, maquetas o prototipos)	Estudiantes
	2.2. Manejar herramientas metodológicas	2.2.1. Integra teoría y práctica en las distintas actividades docentes mediante ejemplos o casos concretos	Estudiantes
		2.2.2. Promueve el autoaprendizaje en los estudiantes en las distintas actividades docentes	Estudiantes Director de Departamento
		2.2.3. Utiliza y aplica los conocimientos adquiridos en el ámbito de la investigación para actualizar y mejorar la práctica pedagógica	Pares Director de Departamento
		2.2.4. Hace trasposición didáctica en el ejercicio de la docencia(1)  (1) Por tal deberá entenderse la capacidad del docente para transmitir conocimientos científicos de manera pedagógica. Está el caso de buenos investigadores que no son capaces de transmitir conocimientos.	Estudiantes

		2.2.5. Promueve la reflexión crítica de sus estudiantes en lugar del uso memorístico de los contenidos.	Estudiantes Jefe de Carrera
		2.2.6. Grado en que la práctica pedagógica del docente incide en el nivel de logro de los estudiantes(1)  (1) Considerar al estudiante como un beneficiario que se pronuncie sobre su nivel de satisfacción con el curso.	Estudiantes
		2.2.7. Muestra capacidad de innovación en el uso de metodologías activo-participativas (incluyendo técnicas de trabajo grupal).	Estudiantes Académicos
	2.3. Generar ambientes favorables para el aprendizaje	2.3.1. Utiliza adecuados mecanismos de motivación para el aprendizaje haciendo su materia más entretenida e interesante	Estudiantes
		2.3.2. Utiliza el lenguaje de manera precisa y comprensible para sus alumnos	Estudiantes
		2.3.3. Tiene una adecuada interacción con sus estudiantes (receptividad de opiniones, argumentación y contra argumentación, apertura para aceptar críticas)	Estudiantes
		2.3.4 Mostró disposición para atender a los estudiantes fuera del aula	Estudiantes
		2.3.5. Conoce las características personales y académicas de sus estudiantes	Estudiantes
	2.4. Responder a los	2.4.1. Cumple con el programa	Estudiantes

	compromisos establecidos en la actividad docente	establecido	Jefe de Carrera
		2.4.2. Cumple con implementar las sesiones pre establecidas	Jefe de Carrera
		2.4.3. Cumple con los horarios pre establecidos (puntualidad)	Estudiantes
		2.4.4. Entrega oportunamente los trabajos y calificaciones de los estudiantes	Estudiantes
III. Evaluación de los aprendizajes	3.1. Evaluar y certificar los aprendizajes adquiridos por los estudiantes	3.1.1. Los alumnos alcanzan pleno dominio de los aprendizajes esperados (Esto requeriría cambiar la forma de informar resultados de aprendizaje, de nota a cumplimiento de dominios o competencias)(1).  (1) Este indicador sólo tiene sentido si la institución en algunas carreras tiene pensado utilizar el enfoque curricular basado en competencias.	Jefe de Carrera  Director de Departamento.
		3.1.2. Emplea procedimientos e instrumentos adecuados de evaluación que garantizan el dominio de los aprendizajes esperados (Pruebas objetivas, pruebas de desarrollo, trabajos grupales, investigaciones, disertaciones, evidencias u otras formas de evaluar logros de competencias ).	Estudiantes  Jefe de Carrera
		3.1.3. Muestra disposición para retroalimentar en forma pertinente a sus estudiantes para alcanzar el aprendizaje esperado.	Estudiantes
		3.1.4. Utiliza procedimientos de	Estudiantes

		evaluación de acuerdo a las materias y los aprendizajes esperados	Jefe de Carrera
		3.1.5 Los estudiantes perciben el logro de su propio aprendizaje	Estudiantes
IV. Evaluación de la práctica pedagógica	4.1 Analizar crítica y constructivamente su práctica	4.1.1. Autoevalúa periódicamente su quehacer para mejorar su práctica docente	Pares
		4.1.2. Interactúa con sus pares para actualizar su práctica pedagógica y acoge sus críticas	Pares Director de Departamento
		4.1.3. Modifica su práctica en base a los resultados de la evaluación de sus estudiantes	Estudiantes Director de Departamento
		4.1.4. Los estudiantes se muestran satisfechos respecto al quehacer docente	Estudiantes
V. Compromiso con el proyecto educativo institucional	5.1. Transmitir a los estudiantes los valores de la institución	5.1.1. Genera empatía y/o promueve relaciones de confianza, libertad y respeto con sus estudiantes	Académicos Pares Estudiantes
		5.1.2. Muestra correspondencia entre los valores que declara la institución y los valores que promueve a través de su práctica pedagógica	Pares Estudiantes
	5.2. Desarrollarse personalmente en congruencia con los valores de la institución	5.2.1. Establece relaciones profesionales con sus colegas en congruencia con los principios de la institución	Pares
		5.2.2. Genera empatía con sus colegas para conformar grupos de trabajo disciplinarios e interdisciplinarios	Pares

		5.2.3. Maneja conflictos entre académicos en base a los valores que promueve la institución	Pares Director de Departamento
		5.2.4. Interés por perfeccionarse y mantenerse actualizado en temáticas propias de su disciplina	Pares Director de Departamento.
		5.2.5. Participa en las actividades académicas y extraprogramáticas organizadas por la institución	Pares Director de Departamento.
		5.2.6. Conoce las políticas y normativas que guían el quehacer de la institución	Pares Director de Departamento.
		5.2.7. Muestra autocontrol en su actuar cotidiano	Director de Departamento.

### 3. Desarrollo del proceso de evaluación de desempeño y flujos de información

En cuanto al desarrollo del proceso de evaluación de desempeño y sus implicaciones cabe señalar que los estudiantes y los propios profesores muchas veces se quejan dado que no se utilizan adecuadamente los resultados de sus evaluaciones. Esto se contradice con el principio básico de toda evaluación educacional que consiste en sistematizar información para tomar decisiones adecuadas, lo cual se considera como parte intrínseca de toda evaluación.

Al respecto es importante señalar que para que la evaluación de desempeño docente tenga un impacto real es importante que los resultados se procesen, se sistematicen y se distribuyan oportunamente en forma diferenciada en función de los requerimientos de los diversos actores involucrados. De esta forma, se puede distinguir diversos niveles de desagregación de los datos diferenciando entre resultados individualizados de cada docente para cada una de las actividades docentes que realiza, los resultados por carrera, los resultados a nivel de departamento y los resultados agregados nivel de institución.

En cuanto a los receptores de la información los resultados individualizados con el detalle de la evaluación de los estudiantes, pares docentes, jefes carreras, y directores de unidades académicas debe ser conocido en profundidad por el propio docente. Esta información debiera estar ordenada por área de desempeño y cada una de las competencias del perfil del docente que se ha definido a nivel institucional. Los resultados por carrera están destinados particularmente a los Jefes de Carrera que por cierto tendrán también acceso a los resultados individualizados. De igual manera, los Jefes de Departamento son los principales destinatarios de los resultados de las evaluaciones agrupadas por departamento y las autoridades institucionales a los resultados totales agrupados a nivel institucional pudiendo acceder a todos los niveles de desagregación establecidos. Esta forma de distribución de la información permite a cada cual disponer de los antecedentes requeridos para la toma de decisiones que le corresponde.

En general, se pueden identificar cuatro etapas fundamentales del proceso de evaluación de desempeño docente, esto es:

- La **Medición** corresponde al levantamiento y sistematización de la información mediante
  - La aplicación de los cuestionarios a estudiantes, pares docentes, Jefes de Carreras y Directores de Unidades Académicas.
  - Procesamiento de la información

- Evacuación de los resultados procesados que incluye resultados individuales, resultados por carrera, resultados por departamentos y resultados institucionales.
- La **Calificación** que corresponde a la comunicación de los resultados a los distintos estamentos involucrados. Cada estamento recibe un informe evaluativo en función de los requerimientos hechos para la toma de decisiones.
- La **Evaluación**, propiamente tal, que considera el juicio evaluativo en base al análisis de los resultados obtenidos.
- La toma de decisiones y la retroalimentación de mejoramiento que también es parte del proceso para que la evaluación tenga realmente el impacto deseado.

Para que la evaluación de desempeño docente opere realmente y sea provechoso para la institución deben contemplarse un conjunto de estructuras, definirse responsabilidades y establecerse algunas acciones que aseguren el buen funcionamiento del proceso y la apropiada utilización de los resultados. Entre ellas, se pueden señalar las siguientes:

- Que exista una unidad especializada de apoyo técnico a la docencia. Dicha unidad deberá asesorar directamente a los Jefes de Carrera y Directores de Unidad Académica tanto en los aspectos evaluativos consignados en los instrumentos como en las acciones a seguir para que los profesores superen sus deficiencias. Esta Unidad también sería responsable de sistematizar los resultados de las evaluaciones a nivel institucional y hacer sugerencias para superar las debilidades que resulten más frecuentes en el desempeño de los académicos.
- Que existan y operen efectivamente los jefes de carrera en conformidad a un perfil predefinido. Es necesario que este asuma las tareas y roles contemplados en el proceso de evaluación de desempeño. Entre otros aspectos, el Jefe de Carrera debería preocuparse por la situación y desarrollo personal de los estudiantes de su carrera, asumir la responsabilidad global por la formación brindada, incluyendo la coordinación de los profesores de diferentes departamentos o unidades académicas que imparten asignaturas en la carrera, acoger las sugerencias y reclamos de los estudiantes, discutirlos con los docentes respectivos y transferirlas a los directores de departamento y unidades académicas respectivas.

- Que exista claridad respecto al perfil y las funciones del Director de Unidad Académica. Ellos deberían asumir la responsabilidad del ejercicio docente de los profesores adscritos a su unidad. Por ejemplo, debiera asegurarse que los docentes estén actualizados en sus disciplinas y que reúnan las condiciones para asumir la responsabilidad de las asignaturas que impartan. Asimismo, el director de unidad académica debiera actuar como interlocutor de los Jefes de Carrera para seleccionar al profesor que resulte más idóneo para dictar las asignaturas que se requieran y, además, para coordinar y optimizar los recursos docentes existentes de su unidad para satisfacer la demanda de las diferentes carreras. Otra función que se agrega a los Directores de Unidad Académica dice relación con evaluar a los docentes de su unidad y velar por su perfeccionamiento.
- Contemplar el apoyo y asesoría a los profesores por parte de unidad especializada de apoyo técnico a la docencia. Esto implica contar con una estructura ad hoc mediante la cual se pueda prestar asesoría personalizada a cada uno de los profesores para que los resultados de la evaluación redunden efectivamente en un mejoramiento cualitativo de la docencia a interior de la universidad.
- Constituir un Comité Evaluador. Dadas las dificultades que normalmente existen para que los directores de unidades evalúen a sus pares se sugiere al menos, en una primera etapa, conformar un grupo de trabajo de dos o tres profesores que colaboren en esta función evitando así posibles tensiones. Este Comité tendría por función llevar a cabo seguimiento a la actualización de los contenidos, el dominio de los aspectos teóricos y prácticos que tiene cada profesor, en particular a aquellos vinculados con los avances producidos en el sector productivo, así como también el interés de cada uno de los académicos por perfeccionarse y actualizarse.
- Crear un Comité de Ética. Siguiendo el ejemplo de algunas universidades, especialmente, norteamericanas, se recomienda crear un comité de ética a nivel institucional que actúe en situaciones de comportamiento de docentes reñidos con los principios de la universidad y que eventualmente podría mediar frente a situaciones colectivas de carácter ético y moral. Dicho Comité podría estimular actividades para promocionar los principios y valores de la universidad.
- Elaborar un Informe por Carrera al término de cada período académico. Utilizando los resultados de la evaluación se sugiere que los Jefes de Carrera preparen un informe semestral que contemple aspectos tales como: cursos críticos de cada carrera (aquellos que

presentan altas tasas de reprobación y deserción), los problemas de articulación de las distintas asignaturas y, particularmente, aquellas que corresponden a cursos de servicio que son compartidas por varias carreras, el incumplimiento de los programas preestablecidos, las sugerencias y recomendaciones para superar situaciones anómalas detectadas en el ejercicio de la docencia ya sea a partir de opiniones manifestadas por los estudiantes o por los propios docentes. Para ello se recomienda que además de los instrumentos tipo cuestionario aplicado a los estudiantes también se realicen, al final de cada semestre, reuniones o entrevistas del Jefe de Carrera con estudiantes de distintas cohortes para precisar algunas de las situaciones antes señaladas. El Informe deberá ser breve y conciso y con recomendaciones muy específicas.

- Elaborar un informe anual por unidad académica. Cada director de unidad académica podría ser el responsable de confeccionar un Informe sobre la docencia desarrollada por los profesores de su unidad, así como también otros aspectos referidos a su desempeño, tales como: la participación en actividades extraprogramáticas, el conocimiento y cumplimiento de normativas, el autocontrol de su comportamiento como formadores y otros aspectos generales. En esta misma perspectiva, se sugiere realizar una reunión anual de todos los profesores por departamento para analizar la docencia, incluyendo la revisión de la práctica pedagógica y su actualización. Dichas reuniones deberían estar asesoradas por personal especializado de la unidad especializada de apoyo técnico a la docencia Al igual que para los Jefes de Carrera, el informe deberá ser breve y conciso y con recomendaciones muy específicas. Se sugiere para ello trabajar con un formato predefinido.
- Definir un estándar global para evaluar el desempeño docente. Se propone evaluar el desempeño docente mediante estándares, entendidos como las metas a alcanzar en diferentes ámbitos del desarrollo profesional de los académicos. El estándar podría utilizarse asociado a las competencias establecidas en el perfil del docente y a su cumplimiento, teniendo en consideración que un cumplimiento insuficiente implicaría la necesidad de un perfeccionamiento del docente para alcanzar el logro establecido en el estándar.
- Introducir algunos cambios para mejorar la gestión de la docencia. Con el fin de apoyar los procesos de evaluación sería conveniente incorporar algunas prácticas de supervisión y seguimiento tales como: libro de clases, registro de asistencia de los docentes, registros de los materiales didácticos producidos por los académicos. Se sugiere, del mismo modo, impulsar el uso del syllabus. Ello implica una planificación más detallada de cada una de las actividades propias de cada asignatura, lo cual permitiría analizar en la práctica

cotidiana la implementación del proyecto educativo institucional, incluyendo aspectos tales como: educación centrada en el aprendizaje, evaluación por dominio, estímulo del pensamiento reflexivo y crítico, etc. Asociado a esto habría que considerar la creación de un Libro de Registro o Portafolio en el cual el profesor deja constancia de los avances de su plan de acción tomando como referente principal cada una de las sesiones. Este instrumento resulta indispensable si se quiere determinar el cumplimiento de los programas establecidos en el currículo. También ligado a ello se requiere de un sistema de registro académico (computarizado) que permita llevar el control y supervisar el cumplimiento de las pruebas y evaluaciones realizadas en cada materia.

- Introducir la práctica de la actualización permanente del currículo basada en los resultados de los aprendizajes obtenidos en cada periodo académico y en el análisis de las articulaciones entre las distintas asignaturas o módulos que conforman los planes de estudio.

Para evitar la reticencia a la evaluación y el temor a que ésta adquiriera un carácter punitivo, se recomienda:

- Que inicialmente el proceso sea voluntario.
- Estimular, sobre todo en las primeras evaluaciones a los profesores que obtengan resultados destacados.
- Dar apoyo real a los profesores que representen mayores dificultades en aquellos aspectos de su desempeño que resulten deficitarios.
- Establecer un sistema de información adecuado que permita obtener un diagnóstico rápido y sintético para cada unidad académica y cada carrera al término de cada periodo académico, de modo que se puedan adoptar las medidas necesarias de forma oportuna.
- Implementar una estrategia de comunicación y difusión para sensibilizar favorablemente a la comunidad académica respecto a la implementación del proceso de evaluación de desempeño y dar a conocer las medidas que se están tomando para resolver las situaciones críticas detectadas.
- Configurar redes de apoyo al interior de cada unidad académica conformadas por docentes con formación pedagógica que ostenten un desempeño destacado en alguna de las áreas y profesores que presenten resultados deficientes en el proceso de evaluación.

### **Comentario final**

Como se ha señalado, usualmente, se han identificado cinco rubros asociados a la gestión de la docencia: la gestión del currículo, la gestión de asuntos estudiantiles, la gestión de los recursos materiales y de información, la planificación y la evaluación global de la función docente y la gestión del personal docente.

La gestión docente ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en el desarrollo de las instituciones toda vez que esta función cumple un rol preponderante en la actividad de los académicos universitarios. Por otra parte, la experiencia muestra que la evaluación del desempeño docente no es una práctica permanente y presenta limitaciones en su implementación. Usualmente, la evaluación de desempeño se circunscribe al juicio de los estudiantes lo que la torna muy parcial. Lo anterior dado que no se considera el juicio de otros actores relevantes, tales como los pares, los directivos de las unidades académicas, y el propio docente. Además, los resultados de estas evaluaciones no redundan en cambios que contribuyan a mejorar el ejercicio docente tanto a nivel de las personas como a nivel de las unidades y de las instituciones en su conjunto.

Como consecuencia de lo anterior se torna necesario establecer un sistema integrado de evaluación de desempeño docente en la perspectiva de mejorar el ejercicio pedagógico y, por ende, los logros de aprendizaje que alcanzan los educandos.

Lo anterior impone una serie de desafíos para las universidades entre los que se incluye:

- Que se establezca una política institucional que consagre la evaluación de desempeño docente como una práctica permanente;
- Que las evaluaciones redunden en decisiones de mejoramiento continuo;
- Que se incorpore a los distintos actores involucrados con el ejercicio docente;
- Que tenga un carácter voluntario y no punitivo

En el contexto aludido, la propuesta que se entrega en este artículo pretende ser una contribución para futuras evaluaciones y de paso mejorar los procesos de aprendizaje-enseñanza. Con este propósito, se plantea que una evaluación docente participativa que recoja la opinión de distintos actores debería sistematizarse como práctica y los resultados de la misma deberían redundar en la toma de decisiones a distintos niveles de la institución.

## **Bibliografía**

Arbesú, I. y Figueroa, A. (2001). La evaluación docente como un proceso de diálogo,

comprensión y mejora de la práctica. En M. Rueda, F. Díaz-Barriga y M. Díaz (Comps.), *Evaluar para comprender y mejorar la docencia en la educación superior* (pp.161-174). México: UNAM/UABJO.

Atkinson, J. y Grosjean, G. (2000). "The use of performance models in higher education: A comparative international review". *Education Policy Analysis Archives* Vol.8, Nº30: 1-25. En [www.epaa.asu.edu/epaa/v8n30.html](http://www.epaa.asu.edu/epaa/v8n30.html)

Biggs, J. (2005). *Calidad del aprendizaje universitario*. Madrid: Narcea.

CINDA (1997 ). *Gestión Docente Universitaria. Modelos comparados*. Santiago: CINDACINDA (2008). *Evaluación del Desempeño Docente y Calidad de la Docencia Universitaria*. Santiago: CINDA

Coll, C. y Solé, I. (2001). Enseñar y aprender en el contexto del aula. En C. Coll, J. Palacios y A. Marchesi (Comps.). *Desarrollo Psicológico y Educación 2. Psicología de la Educación Escolar* (pp.357-386). Madrid: Alianza Editorial.

Colomina, R., Onrubia, J. y Rochera, M.J. (2001). Interactividad, mecanismos de influencia educativa y construcción del conocimiento en el aula. En C. Coll, J. Palacios y A. Marchesi (Comps.). *Desarrollo Psicológico y Educación 2. Psicología de la Educación Escolar* (pp.437-458). Madrid: Alianza Editorial.

Díaz Barriga, F. y Rigo, M. A. (2003). Realidades y Paradigmas de la Función Docente: Implicaciones sobre la Evaluación Magisterial en Educación Superior. *Revista de la Educación Superior*, Vol. XXII, Nº127, Julio-Septiembre: 20-30.

García, G. (2000). Las dimensiones de la efectividad docente, validez y confiabilidad de los cuestionarios de evaluación de la docencia: síntesis de investigación internacional. En M. Rueda. y F. Díaz-Barriga (Comps.). *Evaluación de la docencia. Perspectivas actuales* (pp.41-62). México: Editorial Paidós.

Gauthier, A y Wauthy, X. (2004). Teaching Versus Research: A Multi-tasking Approach to Multi-Department Universities. Core Discussion Paper 3. En [http://www.core.ucl.ac.be/services/psfiles/dp04/dp2004\\_3.pdf](http://www.core.ucl.ac.be/services/psfiles/dp04/dp2004_3.pdf)

Millman, J. y Darling-Hammond, L., eds. (1997). *Manual para la evaluación del profesorado*. Madrid: La Muralla.

Monroy, M. y Díaz, M. (2001). La evaluación de la docencia a través de la reflexión de las teorías y creencias de los docentes. En M. Rueda, F. Díaz Barriga y M. Díaz (Comps.). *Evaluar para comprender y mejorar la docencia en la educación superior* (pp.135-160). México: UAM-UNAM-UABJO.

Rueda, M. y Díaz Barriga, F (Comps.) (2000). *Evaluación de la docencia. Perspectivas Actuales*. México: Editorial Paidós.

Shulman, L.S. (1989) Paradigmas y programas de investigación en el estudio de la enseñanza: una perspectiva contemporánea. En M.C. Wittrock (Comp.). *La investigación de la enseñanza, I. Enfoques, teorías y métodos* (pp.9-91). Barcelona: Editorial Paidós.