

UN NUEVO MARCO PARA LA PLANEACIÓN DEPARTAMENTAL LA EVALUACIÓN DE LOS PROFESORES Y SU DESEMPEÑO

Luis Porter

La evaluación ha probado ser una herramienta efectiva para conocer y actuar sobre los usos y costumbres en que el profesorado desarrolla sus funciones básicas: docencia, investigación, servicio y gestión. El seguimiento y la estimación de la efectividad del profesor a través de la evaluación constituye una fuente de información muy valiosa para orientar el cambio de nuestras instituciones. Más valiosa será si es generada por los diversos actores que son responsables, colaboradores o afectados por el desempeño de las funciones del profesorado.

Las nuevas tendencias de la evaluación de la educación media superior y superior han desplazado el modelo tradicional de evaluación concebido desde el exterior de las instituciones sustituyéndolo por modelos que se organizan en procesos desarrollados y operados desde el interior de las instituciones mismas. Dentro de esta visión, la acción fundamental para una nueva etapa de la evaluación del

profesorado, reside en la generación y diseño de criterios e instrumentos internos, tomando en cuenta las condiciones y la situación real específica de cada institución, con el objeto de ser aplicadas y administradas con el principal objetivo de mejorar la calidad de las funciones que la institución ofrece. Por otra parte, para que los procesos puedan ser comparativos y articulados en el nivel nacional, los indicadores que guíen la evaluación deben satisfacer garantías de calidad externas.

Uno de los criterios centrales en el nuevo modelo de evaluación de los profesores el concepto de "distribución integral" de las funciones que conforman su vida académica, mismas que sirven de basamento al "plan académico" individual del docente (docencia, investigación, difusión y gestión). La idea de "integrar" funciones académicas distribuyendo adecuadamente las distintas actividades mencionadas, se refiere a lograr un balance y un sentido de direc-



cionalidad a dichas actividades. Esta integración es menos efectiva cuando el profesor dosifica sus funciones en forma aleatoria, casual o coyuntural, incrementándose su efectividad cuando responde a un plan de trabajo en donde se prevén y distribuyen los tiempos de dedicación a determinadas actividades en función de objetivos y metas a lograr. Esta previsión, como veremos más adelante, puede tomar la forma de un proyecto de vida académica, al largo, mediano y corto plazo, y deberá apoyarse, a su vez, en los planes institucionales existentes.

La instauración de un nuevo modelo de evaluación del profesorado busca constituir una forma de evaluación más acorde con las políticas actuales que se desprenden de los lineamientos del PDE 1995-2000 y que toman expresión en programas amplios y abarcales como es el Programa del Mejoramiento del Profesorado en las Instituciones de Educación Superior (Promep). En el caso de CyAD-UAM-X servirán de referencia los planes institucionales existentes, y en el plan divisional como marco de referencia. La médula de estas políticas de evaluación (orientadas al profesorado de las IEMS e IES) continúa, a nivel nacional, centrada en el concepto de calidad. Elevar la calidad de la docencia, que es el objetivo central del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico, se define en el Promep como “mejorar substancialmente la formación, la dedicación y el desempeño de los cuerpos académicos de la IEMS e IES como un medio para elevar la calidad de la educación media superior y superior”.

La garantía de un mejoramiento en la calidad de la docencia, implica entonces la consolidación de una planta académica capaz de estar en continuo contacto con el desarrollo de su campo de conocimiento, investigando y manteniéndose informado y dedicado al estudio de problemas intelectuales relevantes, destinando tiempo y dedicación a la preparación de sus clases y el apoyo dentro y fuera del aula de sus estudiantes. *Un profesor que distribuye sus tareas de esta manera es un profesor que tiene un plan de trabajo que le permite llevar a cabo con eficiencia la “integración” articulada de sus funciones.*

La elaboración de dicho plan abarcará el rango amplio de las ocupaciones de los profesores, como parte de un proyecto de carrera académica que toma en cuenta las prioridades institucionales, las específicas de su dependencia y de su programa, así como las necesidades de los estudiantes. De esta manera la calidad deja de ser una categoría abstracta y adquiere la forma de un proyecto de vida académica definido y abierto a la evaluación. Sin embargo, para que el profesor pueda llevar a cabo un proyecto personal que le sea útil para organizar sus actividades, dicho proyecto debe formar parte de un sistema de planeación estratégica institucional que busca la calidad y que se conduce con liderazgos adecuados para lograr las metas institucionales.

La función de la evaluación tiene así un doble sentido, por un lado fomenta el crecimiento y desarrollo de los miembros del personal académico, pero por el otro demanda la existencia de lideraz-

gos y de planes y programas que son el parámetro de la evaluación. Estas consideraciones implican un desafío para los expertos en definir y aplicar indicadores que constituyan representaciones relevantes de la forma de evaluar cada campo y área específica, en lo que se refiere a los planes y programas de cada dependencia, como los de la institución.

Objetivos de un marco de planeación para la evaluación de la investigación en el Departamento de Síntesis Creativa.

- Valorar el desempeño de los docentes-investigadores del Departamento, con el propósito de estimular su esfuerzo permanente y así contribuir al mejoramiento de la calidad del trabajo departamental.

Que los docentes que constituyen la planta académica del departamento:

- mejoren en sus resultados del desempeño de la docencia
- mejoren en los resultados de la generación y aplicación del conocimiento.
- hayan desarrollado valores y hábitos académicos acordes con el momento actual, (articulación a redes de trabajo, manejo de información, etc.)
- se hayan constituido en cuerpos académicos articulados entre sí y vinculados activamente con el resto de los Departamentos de CYAD, así como con el exterior.
- trabajen dentro de una distribución equilibrada del tiempo dedicado a docencia, generación y aplicación del conocimiento y gestión y planeación académicas.
- tengan planes de superación personal, y busquen obtener un posgrado en el área académica que corresponda a la docencia que imparten y la investigación que realizan en la institución.

Este marco de planeación y evaluación una vez discutido al interior del Departamento se aplicará a la totalidad de los profesores de tiempo completo, no como respuesta voluntaria a una convocatoria, sino como ejercicio anual.

Se busca establecer un sistema de evaluación interna del profesorado del departamento como resultado de la participación activa del profesorado, tanto en su generación como en su aplicación y mejoramiento periódico.

Las evaluaciones de los profesores integran tanto el plan o proyecto a futuro de carrera académica que el profesor presenta, como la evaluación de actividades realizadas en función de dicho plan.¹

El profesor deberá presentar su proyecto anual, tal como es requerido por las autoridades divisionales. Este plan anual debe inscribirse dentro de un plan general, con objetivos explícitos, y convenientemente calendarizados en los rubros de docencia, formación/investigación, gestión, aplicación del conocimiento y actividades académicas de vinculación interna (departamental, interdepartamental, interdivisional) y externa (interinstitucional, internacional).

La evaluación anual interna del departamento será una evaluación académica de lo planeado por el profesor, que abarca tanto el

compromiso a futuro como lo realizado en función de dicho plan o proyecto.

Las fuentes de evaluación, incluirán al jefe del departamento, pares, constituidos en una comisión de pares, estudiantes y el mismo profesor. Estas evaluaciones parciales se anexarán al expediente de cada profesor, para su evaluación global. La integración de los expedientes se llevará a cabo en cada dependencia utilizando las instancias de su estructura organizativa, ya existentes para tal efecto.

La evaluación se basará en una comunicación clara de objetivos y metas, tanto al nivel institucional (misión y plan de desarrollo) como al de su dependencia, división, departamento y área, buscando generar un sentido de pertenencia al compartir una visión común institucional. El objetivo es que la planta académica crezca y se desarrolle en un ambiente de autonomía, confianza, libertad de cátedra, cooperación y autocontrol, con un sentido de dirección y significado de su desempeño.

Sugerencias por funciones y fuentes de evaluación

Docencia:

Evaluación por estudiantes:

- Específicamente en el caso de la docencia, una parte importante de la evaluación, debe ser realizada por los estudiantes, particularmente en lo que se refiere a docencia frente a grupo. El instrumento más generalizado que se ha aplicado para recabar esta



evaluación es la encuesta. Actualmente se realizan en UAM evaluaciones por parte de los estudiantes, estas se tomarán en cuenta departamentalmente.

Evaluación por los pares:

- El punto de vista de los pares se inscribe dentro de la tradición colegiada de la academia. En nuestro medio esta actividad presupone un fortalecimiento de la cultura de la evaluación. Los pares tienen como objeto de evaluación en el caso de la docencia, las actividades complementarias que el profesor realiza fuera del aula, tales como tutorías, asesorías de tesis, producción de material didáctico, etc. Estos elementos pueden ser evaluados por parte de pares y responsables de programa o de departamento e incluye la evaluación de cumplimiento de objetivos más generales de la dependencia, del departamento, programa o área.

Evaluación por las autoridades:

- Los responsables de programa y los jefes de departamento juegan un papel crucial en la orientación de las metas individuales de los profesores. La elaboración del plan del profesor, es una tarea que se realiza en armonía con las necesidades del programa o área a la que pertenece. Serán las autoridades quienes evaluarán el cumplimiento de los objetivos acordados con los profesores anteriormente.
- Las autoridades juegan un papel importante en guiar este plan, alentar trabajos en colaboración o equipo, y dar oportunidad a la planta Académico de contribuir de diversas maneras en los diferentes momentos de sus carreras. Aquí es donde el jefe de departamento asume el liderazgo que se menciona anteriormente, y en donde su evaluación no es otra cosa que un momento culminante de su labor de coordinación y guía de la planta académica a su cargo.

Investigación:

- La investigación se evalúa por colegas y pares, tanto internos como externos. También intervienen las autoridades en términos de lo dispuesto por la institución en la legislación (por ejemplo, la definición de protocolos de investigación, su aprobación, seguimiento y presentación de resultados, tanto parciales como finales).
- La evaluación de la investigación se ha centrado en indicadores tales como: publicaciones realizadas, citas, ponencias presentadas en eventos, productos y subproductos de la investigación en formas de patentes, prototipos, etc. Los tabuladores han dado especial peso a estas actividades, en comparación con la docencia, lo cual ha orientado un esfuerzo considerable de la planta académica hacia la investigación. Esta proliferación se ha dado en desmedro de la calidad, es decir, se produce trabajo trivial en lugar de trabajo relevante, esto provocó el surgimiento de prácticas poco éticas entre investigadores con el afán de publicar. La recomendación en este rubro es, en términos generales, dar más importancia a los aspectos cualitativos de la investigación que a los cuantitativos, de la siguiente manera:
- No basta con publicar, es importante considerar el tipo de publicación, su reputación y prestigio, así como su grado de influen-

cia sobre el contexto, medida mediante el número de citas que dicha publicación obtiene.

- Es importante encontrar formas de evaluar la experiencia y procesos de investigación, no plasmada en documentos escritos, poniendo especial atención en el impacto de la investigación en el entorno.
- Considerar las variaciones de tipo y cantidad de producción de acuerdo con el nivel del profesor/a así como las condiciones en que estas actividades se dan.
- Un rubro importante a tomar en cuenta es la vinculación de la investigación con la docencia, de modo que no se separen ambas actividades como si no tuvieran ligas e influencias mutuas, así como la importancia de que el profesor logre articular ambas en su plan de trabajo anual, y cumpla con sus objetivos.
- El proyecto de investigación del académico se articulará con sus otras tareas académicas. Todo ello susceptible de ser calendariado y evaluado por períodos de tiempo.
- El proyecto puede ser personal, o de grupo. En este caso el profesor presenta su proyecto como su proyecto personal, aunque lo comparta con otros.

Evaluación de la difusión, servicio y gestión administrativa:

La extensión y difusión cubre actividades muy variadas que pueden agruparse en las siguientes categorías:

- Servicios institucionales, se refiere a los que pueda prestar el personal académico a la institución en actividades de gestión administrativa, puestos de responsabilidad, órganos unipersonales y colegiados, coordinadores de programas específicos, etc.
- Servicios profesionales, se refiere a las actividades que puedan realizar los profesores para mejorar la organización y acción de los profesionales en su campo de conocimiento, que incluye la organización de congresos, etc. o la edición de boletines y revistas, la articulación a redes nacionales e internacionales, etc.
- Servicios a la comunidad, que incluye asesorías técnicas, consultorías o formación continua a grupos significativos de la comunidad que no tienen acceso directo a la universidad.

Estas tres agrupaciones son las que nutren y ejercen una dinámica específica sobre la "atmósfera" de la institución, que repercute en la mayor o menor existencia de "vida académica" en la misma. El concepto de "vida académica" se refiere específicamente al hecho de que no basta que el profesor cumpla con la docencia en el aula, apoye a los estudiantes fuera del aula, trabaje en investigación dentro de su cubículo, sólo o con sus colaboradores, sino que es necesario también que nutra a su institución difundiendo al interior y al exterior de la misma sus reflexiones, hallazgos y avances académicos, por medio de la comunicación. El estímulo a la "vida académica" se centra entonces en la consolidación de grupos académicos. Todo ello es susceptible de ser programado y evaluado. Es la tarea propia de los pares.

Evaluación a través de autorreportes del personal académico

Este tipo de fuente ha sustituido al concepto de "autoevaluación" buscando hacerla menos personal y subjetiva, ya que se ha visto que normalmente en la autoevaluación los profesores sobrestiman su desempeño.

- Los autorreportes buscan la reflexión del profesor sobre su trabajo, con un carácter más descriptivo de las actividades desarrolladas. Este documento elaborado por el profesor puede tener formatos con diferentes niveles de estructuración. Una sugerencia es que el profesor haga una selección de el o los trabajos que considera más relevantes de su producción anual. Es recomendable que se maneje junto con el plan de trabajo del año que se reporta.
- Otra modalidad, dependiendo del área de conocimiento del profesor, es el concepto de "portafolios" (denominado también *dossier*, expediente, o ilustración como retrato del trabajo realizado). Se trata de una recopilación selectiva de documentación que el profesor hace para presentar una muestra de su trabajo, acompañada de información descriptiva, evaluativa y reflexiva. El "portafolios" como auto-retrato, es la oportunidad que el profesor tiene para diferenciar su desempeño y enfatizar sus particularidades en comparación con las actividades comunes que los profesores desarrollan tanto en el aula, como en las otras funciones substantivas. Al integrar una selección de su producción, el profesor se involucra en un proceso de reflexión-acción sobre su práctica, lo que puede inducirlo a investigar sobre su propio desempeño, y tener mayor claridad sobre su necesidad de mejorar, es decir, actualizar y definir mejor sus propósitos académicos.

Ventajas del presente planteamiento departamental

- Busca integrar los esfuerzos de evaluación actualmente centrados en el otorgamiento de becas, y poco articulado a la vida académica. Busca que la labor del profesor pueda ser estimulada y seguida desde el Departamento por medio de una mayor simplificación de los requisitos y la documentación que actualmente llegan a las comisiones dictaminadoras.
- Este modelo propone realizar una selección de las actividades que interesan evaluar del profesor en rubros muy precisos, en función de sus objetivos, que son a la vez concordantes con los objetivos institucionales. De esta manera se cambia significativamente la situación que ha prevalecido, en la que el profesor, en función de tabuladores que hacen un desglose exhaustivo de las actividades a evaluar, integra indiscriminadamente en su expediente "todas" las actividades que haya realizado, (en su afán de sumar puntos), incluyendo en su expediente todo tipo de actividad académica, extra académica, profesional y hasta personal.
- El nuevo modelo impulsa que los objetivos que el profesor precise, en su "programa general de mediano plazo de carrera académica" así como en el "particular anual" se relacionen con metas y propósitos de la institución, en sus diferentes niveles. Su programa requiere del marco de la planeación. Esto ejercerá presión para que dichos planes se actualicen en forma explícita y concreta, para que el profesor pueda utilizarlos como marco de referencia.
- El hecho de que existan evaluaciones parciales realizadas por estudiantes, pares y autoridades, y por el profesor mismo, hará que las evidencias del desempeño de un profesor, al ser propor-



cionada por diferentes fuentes, aumente la imparcialidad y la utilidad de la evaluación, siguiendo la idea central de que la evaluación sirva como información que lleve al mejoramiento de la planta académica y no que promueva la mera acumulación de puntajes.

- Un programa de este tipo lleva al profesor a balancear sus actividades y el uso de su tiempo, en los rubros docencia, investigación y aplicación del conocimiento, así como los de gestión, difusión, vinculación, etc. Se trata de un esfuerzo de racionalización que será ampliamente beneficioso para el profesor, quien llevará a cabo su trabajo dentro de una estructuración y con tiempos y compromisos explícitos. Esto también ayuda a los responsables a llevar un seguimiento de las tareas del profesor en los individual, y tener una visión del uso de su planta académica, en lo colectivo.
- El modelo plantea un tipo de evaluación que en última instancia, una vez recopiladas las evaluaciones parciales de estudiantes (docencia), pares (actividades académicas y de investigación) y autoridades (cumplimiento de objetivos acordados conjuntamente con los profesores) queda a cargo de cuerpos colegiados, integrados por elementos del más alto nivel académico, por dependencias (y por áreas del conocimiento) incluyendo la presencia de invitados externos.
- En este modelo, la calidad, como criterio central de la evaluación queda claramente definida y por lo tanto los criterios de evaluación menos sujetos a interpretaciones contradictorias, ya que la "integración" de funciones y actividades, dentro del plan anual aprobado, es el que sirve como fundamento al concepto de calidad.
- La evaluación ya no se aplica a los profesores que expresamente la solicitan, sino que es un proceso de planeación académica al que someten todos los profesores de tiempo completo, que se concretiza en el plan anual de cada profesor, convirtiéndose la evaluación en un proceso general al personal sujeto al programa de estímulos.
- La evaluación del desempeño académico se lleva a cabo en función de programas establecidos, planes de desarrollo (institucional y por dependencia) y objetivos de trabajo. La evaluación es así, parte de la planeación del desarrollo de las DES, (dentro del proyecto de adecuación institucional), como marco de referencia y criterios de calidad que estos establezcan.
- El programa de estímulos para la promoción del desarrollo de los cuerpos académicos al considerar las políticas planteadas en el Promep, dentro del marco, PDE 95-2000 y PIDE, no es ajeno a las metas 2000 y 2006, y hace referencia al análisis y tipificación de los programas de cada DES, conforme al Plan de Desarrollo Institucional (PIDE).
- La evaluación evalúa lo realizado en función de un plan aprobado, y actualiza el plan anualmente para precisar los nuevos objetivos a cumplir en función de lo logrado. Como un proceso de ensayo y error, controlado, observado y asistido por la propia institución a través de los departamentos o áreas específicas.
- El programa es útil en aspectos, tales como, articular el trabajo de los profesores en planes explícitos, retroalimentar un diagnóstico continuo del funcionamiento de cada instancia académica,

(área, departamento, etc.), sistematizar información que ayude a la toma de decisiones, obtener datos e información sobre la planta académica, promover la planeación permanente por dependencia, programa y departamento, poder definir necesidades de capacitación, perfiles de nueva contratación, etc. Se trata de darle a la evaluación su carácter de apoyo al gobierno y administración de las instituciones de educación media y superior.

Notas

- ¹ Se trata de un concepto similar al que se aplica en instancias como Conacyt al evaluar el otorgamiento de un apoyo financiero. Las instancias que otorgan becas, evalúan a los candidatos utilizando como criterio central el programa o proyecto que el propio profesor pone a consideración como ejemplo de la etapa que pretende emprender dentro de su particular interés y concepción de su carrera académica. Más tarde, una vez aceptado y acordado determinados compromisos, en función de reglas claras, la evaluación por parte de la institución financiadora se centra en constatar el cumplimiento de dicho proyecto con las variaciones que haya sufrido, (a través de reportes e indicadores que les permiten el seguimiento de dicho profesor) lo que condiciona la renovación anual de su beca. En forma similar, aunque no idéntica, se propone que los profesores de tiempo completo sean evaluados en esta etapa del Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico, en función de su proyecto, que en este caso incluirá sus objetivos al largo y mediano plazo, que incluyen no solamente la impartición de docencia y otras acciones complementarias, sino actividades de investigación y gestión que abarcan acciones intra y extra departamentales, e incluyen, entre otros, publicaciones, organización o participación en seminarios, actividades de servicio y difusión, de gestión administrativa, etc.

