

January 2010

## La evaluación docente desde el ámbito administrativo

Claudia Yaneth Aponte Grisales  
apontegcy@hotmail.com

Albenis Cortés Rincón  
albe031@hotmail.com

Álvaro Fonseca Vivas  
alvarofv@hotmail.com

Carmen Helena Trujillo Sánchez  
carmenhelenatrujillo@hotmail.com

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ap>

---

### Citación recomendada

Aponte Grisales, C. Y., A.Cortés Rincón, Á.Fonseca Vivas, y C.H. Trujillo Sánchez. (2010). La evaluación docente desde el ámbito administrativo. *Actualidades Pedagógicas*, (56), 133-143.

This Artículo de Investigación is brought to you for free and open access by the Revistas científicas at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Actualidades Pedagógicas by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# La evaluación docente desde el ámbito administrativo

## The Evaluation of Teaching from the Administrative Matter

### Claudia Yaneth Aponte Grisales

Licenciada en Ciencias Sociales

*apontecy@hotmail.com*

### Albenis Cortés Rincón

Ingeniera de Sistemas, Especialista en Psicología Educativa

*albe031@hotmail.com*

### Álvaro Fonseca Vivas

Contador Público, Especialista en Administración Financiera

*alvarofv@hotmail.com*

### Carmen Helena Trujillo Sánchez

Licenciada en Educación preescolar, con diplomadas en modificabilidad

*carmenhelenatrujillo@hotmail.com*

**Resumen:** este artículo presenta los resultados de una investigación encaminada a analizar la concepción y práctica evaluativa de la Fundación Universitaria Politécnico Grancolombiano. De acuerdo con los hallazgos, la evaluación manifiesta características de tipo administrativo, aunque prevalece el control sobre otros aspectos. Es la evaluación administrativa la que hace que la Universidad ponga en marcha sus procesos de evaluación aprovechando experiencias, procesos e instrumentos con carácter formativo, pero que éstas continúen con los cuestionarios diligenciados por los estudiantes como la única fuente de información, a partir de la cual se toman decisiones con criterios muy laxos que no permiten una evaluación docente enfocada en criterios puntuales, como es el caso del desarrollo personal y profesional de los docentes.

**Palabras clave:** evaluación, ámbito administrativo, desarrollo personal y profesional, formativo, sumativo.

**Abstract:** this article presents the results of a research focused on analyzing the assessment conception and practice that takes place at Fundación Universitaria Politécnico Grancolombiano. The findings prove that in this institution, assessment show features of administrative nature, prevailing control over other aspects. Administrative assessment is, on the one hand, leading University to run its assessment processes taking advantage of experiences, process and instruments with formative nature, and on the other hand, making it continue with the questionnaires answered by students as the solely source of information, from which decisions are made with lax criteria that do not allow a teacher's assessment focused on specific criteria, which is the case of personal and professional development of teachers.

**Keywords:** Evaluation, administrative, personal and professional development, formative, summative.

## La evaluación administrativa. Referentes teóricos

134 ■ Comencemos por centrar la discusión definiendo la función administrativa, la cual consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las organizaciones. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, estableciendo planes que orienta a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después verifica las actividades para determinar si se ajustan a los planes. Aquí hace parte el control, que facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe precederlo. El propósito y la naturaleza de éste es fundamentalmente garantizar que los planes operativos anuales tengan éxito, además, al detectar inconsistencias en los objetivos ofrece una base para adoptar acciones, a fin de corregir comportamientos indeseados reales o potenciales.

Partiendo de esto, nos enfocamos en la forma de evaluación que se lleva a cabo dentro de las instituciones universitarias, particularmente en el Politécnico Grancolombiano, como lo es la Administrativa, que hace parte de uno de los Enfoques de Evaluación Centrados en el Profesor como “aquellos que focalizan la acción evaluativa en la función docente realizada por el profesor... y que pueden asimismo enfocarse desde las dos perspectivas –orientadas al desarrollo profesional o a la rendición de cuentas–.” (Quintás, 2004, p.199). Entendido el desarrollo profesional, desde el enfoque formativo, como “el proceso (o procesos) mediante el cual el profesorado mínimamente competente alcanza niveles más altos de competencia profesional y amplía su comprensión de sí mismo, de los papeles, de los contextos y de la carrera profesional” (Riegle, citado por Duke y Stiggins, 1997, p.166). O la rendición de cuentas, desde el enfoque sumativo, en la que el profesor es evaluado no en su propio quehacer sino como forma de control, en la que la evaluación se utiliza “como medida económica para

reducir costos y disminuir puestos de trabajo” (Niño, 2001, p.48), se hace presente en espacios donde lo importante no es qué se construye, sino qué se produce.

Entonces, partiendo de dichos enfoques podemos afirmar que en absoluto son excluyentes, al contrario su combinación flexible puede satisfacer las necesidades y expectativas de todos los actores participantes en el proceso. En este sentido, “son perfectamente posibles *múltiples esquemas* mixtos de actuación, en los que, por ejemplo, es posible un trabajo formativo para responder mejor a las necesidades de innovación de los individuos o de colectivos junto con las exigencias externas –de la Universidad o del Estado–, sobre determinadas cuestiones de su docencia” (Quintás, 2004, p. 204)

Un ejemplo de combinación entre dichos enfoques, parte del enfoque sumativo correspondiente a una “evaluación administrativa” del profesor que considera tres fuentes de evaluación, como son: “la valoración de estudiantes, una evaluación realizada desde el departamento y la autovaloración. Esta evaluación administrativa sirve para la detección de casos problemáticos, por consiguiente, el enfoque sumativo sirve, pues, de filtro y el árbol de decisión conduce hacia consecuencias ligadas a la rendición de cuentas o otras de mejora docente, dependiendo del tipo de problemática detectada” que hace alusión al enfoque formativo de la evaluación (Quintás, 2004, p.204).

En el caso de las universidades españolas, han desarrollado planes de evaluación que, básicamente, recorren los enfoques anteriormente citados. No obstante, su implementación ha sido paulatina y el grado de institucionalización de estos procesos es también muy variado. Tejedor (1991, citado por Quintás, 2004), es quien realiza una revisión del desarrollo de estos Planes y como consecuencia surge que el foco más generalizado es la actuación docente del profesor, tomando como instrumento los cuestionarios de opinión de los estudiantes. Sin embargo, como lo explica puede distinguirse dos momentos: a) El desarrollo de evaluaciones orientadas desde las universidades mismas (prácticamente desde 1981 hasta 1989) y b) Las evaluaciones orientadas a partir del Decreto de Retribuciones (desde agosto de 1989, hasta la actualidad).

El primer momento deviene de los Estatutos de las Universidades, donde se contempla la obligatoriedad de la evaluación de los docentes a partir de la opinión de los estudiantes, lo cual le da un carácter sumativo o administrativo. Por el contrario, si las universidades promueven procesos



evaluativos en miras de mejoramiento, desarrollo y formación permanente, se están orientando fundamentalmente con carácter formativo. Este sistema convoca e incluye espacios de concertación entre las diferentes audiencias implicadas, tales como profesores, estudiantes, directivas y comisiones evaluadoras, y adapta el ritmo de implantación de la evaluación de acuerdo con las características de la Universidad.

En cuanto al segundo momento, con la aparición del Decreto de Retribuciones (agosto de 1989) “se identifica la evaluación de la docencia y la investigación como un elemento de mejora del sistema universitario”. Sin embargo, los procesos evaluativos se desvirtúan, debido a que aparece una nueva finalidad con carácter sumativo: el complemento salarial. Aún así en este decreto se amplían las fuentes de información requeridas para evaluar a los profesores –como son: la evaluación realizada desde el departamento y la autovaloración– mencionadas anteriormente, convirtiéndose en una necesidad ya sentida y reclamada tanto por los principales implicados como por quienes realizan el proceso.

Lo anterior nos permite evidenciar que la evaluación administrativa, hace por un lado que, las universidades pongan en marcha sus procesos de evaluación aprovechando experiencias, procesos e instrumentos con carácter formativo, pero por otro, éstas continúen con los cuestionarios diligenciados por los estudiantes como la única fuente de información, a partir de la cual se toman decisiones con criterios muy laxos que no permiten una evaluación docente enfocada a criterios puntuales como es el caso del Desarrollo Personal y Profesional, demostrando, en general, “una escasa capacidad de cambio, de innovación, derivada de su ambigüedad” (Quintás, 2004, p.206), donde sus procesos no se enlazan con estrategias orientadas a la mejora y a la misma profesionalización que el profesor requiere desde el contexto universitario o cualquier otro en el que se desempeñe.

## **La evaluación en el Politécnico Grancolombiano**

Examinemos ahora las características identificadas dentro de las prácticas evaluativas desarrolladas al interior del Politécnico, las cuales se presentan de dos formas: por Iniciativa y como Requisito. En cuanto a la Iniciativa, ésta se fundamenta sobre la necesidad percibida por el Departamento de crear instrumentos e implementar un modelo de evaluación sugerido por uno de sus docentes, pero en realidad “no interesaba el uso de un modelo pedagógico en particular, interesaba más el afán del Departamento por

crear un instrumento para evaluar a los profesores, no existía la urgencia de crearlo bajo el enfoque de algún modelo pedagógico en especial, no hubo una guía en ese sentido”.

Como Requisito Interno, la concepción de evaluación institucional se evidencia en el reglamento docente que establece el procedimiento y los aspectos a tener en cuenta dentro del proceso de evaluación docente como son: desempeño del cargo, aspectos pedagógicos, actualización pedagógica y profesional, producción intelectual y publicaciones. Sin embargo, esta evaluación se limita a la aplicación de un formato manual que los estudiantes contestan al azar y cuyos resultados no tienen el debido seguimiento. Así, los criterios de evaluación establecidos se ven reducidos sólo a los dos primeros aspectos: el desempeño del cargo y algunos aspectos de tipo pedagógico. Conviene subrayar entonces, que la evaluación continúa siendo un instrumento y no un fin, se carece de reglas claras sobre ¿qué se quiere evaluar?, ¿cuál es la información que se quiere obtener?, dejando de lado un seguimiento especial y profundo a la información que se obtiene después de su aplicación. De igual forma, el PEI establece el perfil de los docentes: “El docente de nuestra Institución deberá ser un experto en su campo de conocimiento, líder pedagógico, comunicador integral, mediador entre el conocimiento y los estudiantes, propiciador de reflexión, promotor de la investigación, evaluador objetivo, comprometido con la Misión y el Proyecto Educativo de la Institución y del Programa Académico al cual pertenece”.

Lo que importa observar es que, cuando la evaluación es un proceso de tipo operativo, es decir, no es obligatoria para los estudiantes y se realiza por cumplir con la exigencia de evaluar a los docentes, se convierte además en un control administrativo sin determinar si éste ayuda o no al desarrollo personal y profesional de dichos docentes. Asimismo, establece el cumplimiento con los requerimientos de la materia y de los aspectos de asistencia, conocimiento de los temas y otros relacionados con la formación del educando. En definitiva, desarrolla sus mínimas competencias no para su propio crecimiento, sino para lo que él debe cumplir con la Institución.

De esta manera, descubrimos que este tipo de evaluación no es una ayuda y ni siquiera se convierte en una amenaza, pues sólo se realiza como un requisito que, a su vez no le permite al docente encontrar la retroalimentación necesaria para su desarrollo personal y profesional. Además, no es una forma de comprender qué es lo que está haciendo y si su actuar



lo hace con la calidad, rigurosidad y desarrollo de las potencialidades que posee. Entonces, cuando la evaluación sólo se mira desde la perspectiva de mínimos, esto no ayuda ni al docente ni a la institución, pues, por un lado, él continuará desarrollando su labor como siempre lo ha hecho y, por el otro, dentro de la Institución no habrá el propósito de metas que denoten progreso y mayor profesionalización según el campo en el que se desempeñe.

Además, este tipo de evaluación, no genera la identificación de fortalezas y oportunidades de mejoramiento ni permite propiciar acciones para el desarrollo personal y profesional, que se debe caracterizar por ser un proceso continuo y sistemático. Puesto que, los resultados obtenidos a través de esta evaluación no permiten una verdadera retroalimentación, porque al ser obtenidos solamente de evaluaciones realizadas por los estudiantes muestran una visión sesgada del proceso evaluativo y se centran más en su metodología o técnicas que en la finalidad de ésta. Cuando las evaluaciones buscan armonizar las modalidades de la evaluación formativa–sumativa, al dirigir las hacia propósitos de perfeccionamiento tanto a nivel individual como institucional, entendiendo este perfeccionamiento individual como generador del desarrollo personal y profesional, entonces son evaluaciones muy rigurosas y significativas, que redundarán en la mejora de los procesos que se dan a nivel personal, profesional e institucional.

De igual forma, la evaluación al ser vista como parte del proceso de tipo administrativo, integra el planear, organizar, dirigir, integrar y controlar, tal como lo expone la Directora del Departamento en una de las entrevistas: “Bueno, como soy administradora no me puedo apartar del proceso administrativo [...] por simbiosis o por naturaleza la evaluación siempre forma parte del control, [...] eso es un proceso administrativo tradicional pero la evaluación en un momento dado debe ser no un resultado en sí, sino parte de [...] ese proceso de crecimiento más que de un resultado”. Aquí yace el problema principal, y es que la evaluación al ser vista como resultado y no como parte del proceso educativo, se tergiversa su finalidad y se pierde el gran potencial que posee como parte de la calidad de la educación, puesto que permite al docente reformular sus prácticas a partir de los resultados obtenidos, así como estimular su capacidad de investigación y de formación académica. Una evaluación donde no se tiene en cuenta el desarrollo personal y profesional del docente –actor central del proceso educativo–, tiende a convertirse en una actividad que depende

del instrumento pero solamente para mostrar a otros y tener evidencia de que se están llevando a cabo procesos de evaluación, dejando de lado su verdadero sentido.

Por el contrario, cuando las evaluaciones son realizadas adecuadamente, satisfacen una importante necesidad: la de comprender y esclarecer los procesos educativos al tiempo que responden con una exigencia que involucra diferentes sectores sociales, demanda emergente de la preocupación por la calidad educativa, ahora por motivos económicos o socioculturales. También, si la evaluación se plantea como un desafío, como la posibilidad de continuar creciendo y de potencializar a los actores involucrados, entonces sí toma relevancia evaluar, pues ésta es una acción que enmarca todos los ámbitos de la vida de los docentes: no sólo las prácticas que realiza en el aula, sino todo los espacios y contextos que son intervenidos por él. Santos Guerra (1996) lo plantea de la siguiente forma: “El profesor desempeña funciones diversas y complementarias que constituyen también el núcleo de la acción profesional. Planificar la actividad, coordinarse con compañeros, relacionarse con los padres, atender la tutoría, participar en proyectos colectivos, etc.”.

Finalmente, como Requisito Externo, la evaluación es mediada por el Ministerio de Educación Nacional, quien fundamenta la guía para la verificación de condiciones mínimas de calidad en la creación y funcionamiento de los programas académicos de educación superior, incluyendo la autoevaluación institucional y de los programas académicos dentro de los cuales las universidades involucran la evaluación de sus docentes. Por otro lado, los Aliados Estratégicos de las instituciones de educación superior también desarrollan un papel fundamental al exigir procedimientos y políticas que propicien la calidad de los programas académicos a ofertar de manera conjunta o por homologación de créditos académicos y uno de los requisitos es el seguimiento de la actividad del docente dentro del aula, así como su impacto sobre la formación profesional de los estudiantes.

### **Uso de los resultados**

A lo largo de este artículo hemos querido dar a conocer que el impacto de la Evaluación sobre las prácticas de los Docentes depende considerablemente del uso que se dé a los resultados. Las decisiones que se toman dentro de la Evaluación hacen referencia a si se están haciendo las cosas bien o mal, como lo expresa uno de los entrevistados:



Una vez se obtienen los resultados se llevan al Departamento y se alimenta una base de datos que funciona aquí para tal efecto, el propósito que yo hasta ahora realmente lo veo más como propósito que como cualquier otra cosa, sería hacer un análisis semestre a semestre del desempeño de cada profesor, es algo más válido ...Que por ejemplo tomar decisiones sobre si un profesor está haciendo bien su labor o mal su labor a partir de una sola evaluación.

Lo que nos permite señalar que los parámetros de Evaluación se establecen con fines de mejorar las prácticas educativas y las condiciones tanto pedagógicas como formativas de los docentes, como es el caso de la Evaluación para el Desarrollo Personal y Profesional, en el que cada individuo se apropia de su desarrollo y enfoca todos sus esfuerzos a generar mejoras tanto en su práctica como en su institución. Por lo anterior, es de suma importancia no perder de vista que para evaluar a un docente y éste logre alcanzar su desarrollo profesional se debe también entender los requerimientos que su entorno, su institución y él mismo se exige. Pero también se puede presentar como la oportunidad de transformar realidades tanto a nivel personal, como profesional e institucional.

140 ■ Frente a esto, los docentes se capacitan en aspectos que por formación disciplinar estiman deben hacer y si están interesados en mejorar sus aspectos didácticos y pedagógicos, es porque lo consideran oportuno para mejorar aquellos aspectos relacionados con el perfeccionamiento incesante en la calidad profesional, metodológica y didáctica de él y su práctica. Estas capacitaciones, son por lo general en lo pedagógico y en lo didáctico, debido a que en lo disciplinar se tiene el dominio. Por lo tanto, se recurre a Especializaciones o Maestrías que tengan que ver con la Docencia, lo cual permite el crecimiento personal y profesional. Ante ello, uno de los entrevistados responde: “no se hacía un seguimiento a la información de retorno y partida, pues no se sabía qué había pasado con lo que le entregaban a los docentes, si había mejorado si no, también se daban casos en que el docente permanecía sin cambiar, lo cual generaba un malestar importante para los estudiantes”. Lo anterior refleja que el instrumento de evaluación está arrojando unos resultados que vistos como un dato no son significativos para el docente y por lo tanto, no genera la necesidad de cambio.

Entonces, el instrumento utilizado por la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, no presenta las variables importantes que resaltan lo personal y lo profesional de cada docente, aunque muchos de estos aspectos sean conocidos por los estudiantes, no hay una forma de

comunicarle al docente qué es lo que consideran debe ser mejorado para continuar desarrollando su proceso personal y profesional, lo cual redundará en su labor. Además, cuando no se tiene claro para qué se quiere evaluar, la evaluación se utiliza de cualquier forma y se implementa sin ningún rigor metodológico como se evidenció: “A ese modelo se llegó entiendo de una manera cerrada, muy de escritorio, el cual por lo tanto no obtuvo como resultado el compromiso por parte del cuerpo académico, ni de parte de los estudiantes, no fue utilizado, los estudiantes no lo utilizan, de pronto no se gestionó un adecuado mercadeo corporativo del instrumento para tratar de justificar... que los estudiantes lo utilizaran, entiendo, que el modelo en este momento no está alineado al modelo Académico Pedagógico, en término de valores o de atributos claves del modelo como son por ejemplo son la independencia, la autonomía intelectual y otras competencias importantísimas para el perfil profesional del prospecto que se está formando”.

### **A manera de conclusión**

De acuerdo con lo expuesto, en los últimos años las instituciones de Educación Superior, entre ellas el Politécnico Grancolombiano, han venido implementando procesos de evaluación de sus docentes, los cuales han adquirido connotaciones de tipo administrativo generando en el docente la necesidad de cualificarse para cumplir con los requisitos mínimos que demanda la institución, dejando de lado aspectos fundamentales dentro de su desarrollo personal y profesional, y contando sólo con un instrumento que permita tener control sobre las prácticas de él en el aula, adoptando un modelo de evaluación de tipo empresarial.

Por tanto, la evaluación, cuya finalidad es la de cumplir con una norma institucional, conlleva la creación de instrumentos independientes para “medir” el desempeño del docente al interior del aula, generando prácticas dentro de las cuales su aplicación no es lo suficientemente sensible a la complejidad que representa la práctica docente y cuyos procesos no involucran a todos los actores participantes dentro de las prácticas educativas, limitándose sólo a la heteroevaluación, en la que los actores evaluadores son estudiantes y directores de Departamento, dejando de lado miradas que pueden ser enriquecedoras como la de los pares e inclusive la mirada propia del docente, cuyos resultados no se aplican en la implementación de procesos de mejoramiento concretos.



Otro aspecto relevante hace alusión a que el docente sólo se preocupa por la situación contractual, pues su interés se enmarca en poder lograr continuidad dentro de la institución, seguro que su práctica la puede llevar a cabo bajo los mismos parámetros dentro de los cuales ha actuado en semestres anteriores y hasta el momento han funcionado, dejando de lado el potenciar aspectos que propicien su desarrollo personal y profesional no sólo en el campo disciplinar, sino como una persona atenta a su vocación como acompañante, guía y constructor de procesos con sus estudiantes.

De otra parte, “la validez y confiabilidad de un instrumento pueden verse afectadas por factores políticos y administrativos inherentes a la aplicación de los instrumentos y el uso de los resultados” (Rueda B. Mario, 2004, p.108)

Finalmente, en cuanto al uso de los resultados, si los administradores desean equiparar los puntajes de los docentes, se dan a la tarea de reconocer las condiciones en las cuales se pueda proceder; por el contrario, si le dan otro sentido a ese uso, simplemente los profesores se ubican en el plano de querer conocer si están haciendo las cosas bien o mal, sin llegar a ninguna reflexión relacionada con lograr un mejor desarrollo personal y profesional en su área específica.

En relación con los procesos administrativos de acopio de la información, se ha hecho patente que los resultados se modifican dependiendo de diversas situaciones como: si se contesta la evaluación dentro o fuera del salón de clases, si el profesor está en el salón, si explica la importancia para su promoción o salida de la institución o si los estudiantes discuten su diferencias con el profesor antes de realizar la evaluación. Esto no permite, realmente, llevar a cabo un proceso en el que el profesor sea evaluado bajo parámetros claros de desarrollo personal y profesional, en lo cual se ha insistido en este artículo y en general en el proyecto de investigación realizado por el equipo de la Maestría en Docencia de la Universidad de La Salle.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, Méndez, J. M. (2005). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. Madrid: Morata.
- Millman, J. y Darling-Hammond, L. (1997). *Manual para la Evaluación del Profesorado: Estudios basados en los planteamientos de Duke y Stiggins*. Bogotá: Editorial Magisterio.

- Niño Zafra, L. S.** (2001). Las tendencias predominantes en la evaluación docente. En: *Opciones Pedagógicas*. Bogotá: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, N.º 24.
- Quintás, G.** (2004). *Reforma y Evaluación de la Universidad*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Rueda Beltrán, M.** (2004). México: *Universidad Nacional Autónoma de México*.
- Santos Guerra M. A.** (1999). *Profesorado*. Revista de currículum y formación del profesorado.
- Santos Guerra, M. A.** (1996). *Evaluación Educativa 2. Un enfoque práctico de la evaluación de alumnos, profesores, centros educativos, y materiales didácticos*, “Parte II Cap. 8: Evaluar los centros escolares, exigencia y necesidad” y “Cap. 10: Estrategias para la evaluación interna de centros escolares”. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río del la Plata.

