

# PERCEPCIONES DE LOS DOCENTES SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL 2015, EN UNA ESCUELA PRIMARIA EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES, MÉXICO. ESTUDIO DE CASO. UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL PROCESO

**GILBERTO HIDALGO SALADO**

CENTRO REGIONAL DE EDUCACIÓN NORMAL DE AGUASCALIENTES

**TEMÁTICA GENERAL:** PROCESOS DE FORMACIÓN

## RESUMEN

El presente trabajo es parte de los resultados de una investigación más amplia, de una tesis doctoral, sobre las percepciones de la implementación de la evaluación del desempeño docente y su relación con la calidad educativa. Expone las percepciones de los docentes sobre su experiencia en la evaluación del desempeño en el ciclo escolar 2015-2016. Se utilizan los testimonios de los participantes del caso de estudio que ilustran de viva voz sus percepciones sobre la implementación del proceso de evaluación del desempeño docente. La investigación tiene una lógica interpretativa y holística, por tanto es de carácter cualitativa, definida a través de un Estudio Colectivo de Casos, con entrevistas a profundidad y búsqueda de información documental para la recolección de información, y con un modelo meta-evaluativo para el análisis de la misma. Asimismo, muestra los hallazgos en relación la conceptualización misma de la evaluación del desempeño docente, al malestar docente gestado desde el proceso de notificación, a las relaciones de poder entre el gobierno, los organismos empresariales y los maestros, al marco de referencia utilizado, a la pertinencia y suficiencia de los instrumentos de evaluación diseñados y aplicados, a la desorganización para llevar a cabo el proceso y al enorme estrés percibido por los maestros.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño docente, metaevaluación, modelo CIPP, malestar docente, calidad educativa.

## Introducción

La docencia no se vive en espacios homogéneos, sino en distintas realidades: el maestro trabaja en contextos diferentes, con grupos de alumnos con perfiles diversos y, muchas veces, en condiciones precarias de infraestructura. Variables que impactan su desempeño, a las cuales se agregan otras asociadas a su trayectoria sociocultural, que no deben perderse de vista para tener una mejor valoración de su situación en México. (Consejeros de la Junta de Gobierno, INEE, 2015.)

Ante esta idea de cómo el contexto es una de las variables que incide en la conducta y por tanto, en su desempeño, actualmente los docentes de educación básica en nuestro país se encuentran inmersos en las acciones y los procesos de reformas educativas, donde la evaluación del desempeño docente es sin duda una de las acciones que más controversia ha generado al respecto. Por parte del gobierno federal se tiene instrumentada toda una estrategia en la que el discurso oficial dice que la evaluación de los docentes es clave para mejorar la calidad educativa, sin embargo, varios grupos de maestros parece que encuentran un sentido diferente, de calificación, exclusivamente de validación, de ser idóneos, y encuentran pocos elementos para mejorar la calidad educativa.

Algunos grupos se han pronunciado al respecto, la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), grupo surgido en diciembre de 1979, se opone a la evaluación de los docentes y la reforma educativa, particularmente a la forma en la cual se ha implementado la evaluación del desempeño docente. Otro grupo de intelectuales de la esfera educativa, el grupo de investigadores del Consejo Mexicano de Investigación Educativa, expresan que si bien piensan que la evaluación de los maestros puede ser una herramienta que posibilite su mejora, han expresado que la forma en la cual se ha implementado la evaluación a los docentes no ha sido la adecuada.

Dichos académicos, posterior al XIII Congreso Nacional de Investigación Educativa, celebrado en la Ciudad de Chihuahua entre el 16 y el 20 de noviembre de 2015, emitieron el documento *Por una reforma educativa necesaria y respetuosa del magisterio* al portal [change.org](http://change.org), encabezados por el investigador Manuel Gil Antón, y otros 80 investigadores, ahí expresaron cinco puntos que consideran esenciales para una verdadera reforma educativa, destacan que la reforma educativa actual emprendida por el gobierno carece de un proyecto educativo propio, que le de ruta y sustento, ya que actualmente se limita a una serie de modificaciones legales al sistema educativo, como regulaciones laborales ejercidas a través de procedimientos de evaluación, que por cierto, consideran que son llevadas a cabo con instrumentos imperfectos y poco confiables, además, expresan que la evaluación a los docentes tiene un carácter punitivo.

Sosa (2015), expone que las reformas educativas aplicadas en el último período del gobierno federal, han carecido de un carácter formativo que apoye a revertir el deterioro social, ya que no se han implementado estrategias educativas articuladas para la mejora de la calidad de los aprendizajes, con una visión humanista, integral, con apoyo desde las dimensiones políticas y económicas, y por el

contrario, las formas empleadas por el sistema han hecho que se conviertan en parte del problema, más que de la solución.

La percepción de la evaluación del desempeño docente, pareciera ser más evaluaciones para lograr la permanencia en el servicio, que para valorar las competencias que debe de seguir desarrollando el maestro, como parte de la mejora del sistema educativo y como parte de su proyecto ético de vida. Por ello, en la investigación se tiene la pregunta general a responder, que es conocer y comprender ¿cómo ha sido la implementación del proceso de evaluación del desempeño docente en los docentes, en una escuela de Aguascalientes, y de qué manera ha sido valorado por los actores del proceso así como por otros agentes educativos?

## Desarrollo

Para tal efecto, el trabajo presenta los referentes teóricos sobre los procesos de evaluación del desempeño docente, para ello de manera inicial se muestra un apartado sobre la conceptualización misma de evaluación, posteriormente se hace un recorrido sobre los antecedentes históricos de la evaluación, con la finalidad de reconocer como la evaluación siempre ha estado ligada a otras esferas, propiamente la industria y la empresa, asimismo, se hace un análisis de la evaluación del desempeño docente, de las prácticas de evaluación del desempeño docente, nacionales e internacionales, así como de los marcos de referencia utilizados. Por último se analiza el concepto de meta-evaluación cómo referente metodológico que posibilita la valoración de la evaluación del desempeño.

Las acciones metodológicas llevadas a cabo en la investigación tiene una lógica de investigación cualitativa, que como expresa Mayan (2001), tiene como objetivo la búsqueda y el aprendizaje a través de la exploración de experiencias de la gente en su vida cotidiana, por tanto su indagación es naturalística. Para el diseño por el cual se decidió llevar a cabo la investigación, se contempló en todo momento escuchar a los profesores evaluados, por ello, la estrategia de investigación fue definida a través del Estudio Colectivo de Casos, en cual se ha tomado como referencia a distintos autores (Simons, 2011; Stake, 1999; Sandín, 2003 y Yin 2003), se utilizaron entrevistas a profundidad y recolección de investigación documental para la recuperación de información. Se hace énfasis en que la investigación al conocer y valorar la implementación del desempeño docente, se considera el estudio una investigación de tipo evaluativa. Por tanto, para su análisis, se realiza un proceso de meta-evaluación considerando como modelo una adaptación del propuesto por Stufflebean (2002), llamado Contexto, Insumo, Proceso, Producto (CIPP), que permite tener una visión sistémica y holista del objeto de estudio.

Para el desarrollo del análisis de los datos recuperados en la investigación, se consideraron las siguientes categorías de análisis, propias del modelo de meta-evaluación que propone Stufflebean (2002) ya que permiten de manera general tener una valoración integral de la implementación del proceso:

#### *Evaluación de contexto*

Consiste en definir el contexto institucional, con relación sistémica como parte del sistema educativo mexicano, valorar sus necesidades, identificar las oportunidades de satisfacer las necesidades, diagnosticar los problemas que subyacen en las necesidades y juzgar si los objetivos propuestos son los suficientemente coherentes con las necesidades valoradas. Para esta investigación se presentan algunas de las sub-categorías que permiten atender a esta dimensión son la conceptualización de la evaluación, los mecanismos de notificación, las relaciones de poder así como mecanismos de difusión del proceso

#### *Evaluación de insumo*

Pretende identificar y valorar la capacidad del sistema, del proyecto, o del proceso a implementar en su conjunto, las estrategias alternativas del proceso de evaluación del desempeño docente, la planificación, capacitación, y los presupuestos del mismo, antes de la implementación en el ciclo 2015-2016. Algunas de las sub-categorías son, los marcos de referencia, la capacitación para afrontar el proceso, el tiempo dedicado a cada fase, la cantidad, pertinencia y suficiencia de los instrumentos utilizados, así como la valoración como objetos del sistema o como sujetos participantes en el mismo

#### *Evaluación de proceso*

Se lleva a cabo para identificar y, si es posible, corregir los defectos de planificación durante la implementación de la evaluación del desempeño docente en su primer ciclo. Se debe obtener continuamente información específica del proceso real, contactando con los agentes implicados y observando sus actividades. Algunas de las sub-categorías son la desorganización del proceso, el contenido de los instrumentos utilizados, el apoyo recibido, las competencias de los evaluadores, entre otros.

#### *Evaluación de producto*

Consiste en recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información proporcionada por el contexto, así como por otras fuentes de información, por la entrada de datos y por el proceso, e interpretar su valor y su mérito. Es su intención medir criterios asociados a objetivos, efectuar interpretaciones racionales de los productos y verificar todo el proceso. Algunas de las sub-categorías son la toma de decisiones a partir de la evaluación, la difusión de resultados, el reconocimiento social, la transformación de la práctica docente, y su relación con el mejoramiento de la calidad educativa.

## **Resultados**

Se presenta a continuación el análisis realizado de las percepciones de los docentes sobre su experiencia en la evaluación del desempeño en el ciclo escolar 2015-2016. Se utilizan los testimonios de los participantes del caso de estudio que ilustran de viva voz sus percepciones sobre la

implementación del proceso de evaluación del desempeño docente. Los hallazgos se dividen en los cuatro apartados del modelo meta-evaluativo citado en el capítulo metodológico, hallazgos en la Evaluación de Contexto, hallazgos en la Evaluación de Insumo, hallazgos en la Evaluación de Proceso y hallazgos en la Evaluación de Producto, en donde sólo se precisan resultados sobre los primeros dos en este trabajo.

En relación a la evaluación de contexto, y con base en las categorías se encuentra que la finalidad de este tipo de evaluación debe contemplar si es acorde a las necesidades de los clientes, pues bien, con base al análisis de la información percibida por los docentes y el análisis de la información documental se puede concluir que la evaluación del desempeño docente no atiende a este fin, ya que las condiciones que se gestaron para su implementación, llevadas a cabo desde la reforma educativa, no se han basado en lo que necesita el sistema educativo, mucho menos en las necesidades percibidas por los docentes, sino más bien, en acciones que han buscado controlar política y laboralmente a los maestros.

Si bien es importante dotar a la evaluación la facultad de servir como instrumento para medir y calificar la idoneidad de los maestros de educación básica, ésta nunca debe de ser utilizada para justificar, por sí sola, que son las únicas acciones que un gobierno hace por mejorar la calidad del sistema educativo de un país, es decir, no basta con decir que un profesor es idóneo o no, ya que ello no asegura que los procesos de aprendizaje en el aula mejoren, es importante mencionar y precisar que el aprendizaje, y por tanto, la calidad educativa, es multifactorial, y considera no sólo la calidad de la enseñanza de un profesor.

Considera además, cuestiones tan importantes como la infraestructura del aula, los contextos económicos y socioculturales (INEE, 2016, p. 5), el apoyo de otros agentes educativos como la familia misma. Además, la forma en la cual fue percibida por los docentes, provoca que no se entienda como una evaluación con un carácter formativo, porque derivado de este proceso no se han llevado procesos eficaces de formación continua y desarrollo profesional.

La implementación de este proceso de evaluación del desempeño docente, en el año 2015, como parte de la aplicación de políticas educativas, que proceden de la reforma en 2013, parece tener más apego a complacer las demandas o recomendaciones que emite la UNESCO (2011) para mejorar los sistemas educativos centrandolo en evaluar y medir a los maestros, así como a organismos empresariales, como Mexicanos Primero, que en aprovechar la oportunidad de tener un Instituto Nacional de Evaluación de la Educación, que, siendo autónomo, podría generar estrategias integrales para que la evaluación fecunde en cada uno de los agentes del sistema educativo, y brinde posibilidades reales de mejora, y sí, que brinde además, reconocer no sólo a los buenos maestros de los malos maestros, lo cual tendría un enfoque sumativo, sino el reconocimiento de las buenas prácticas docentes para tratar de extenderlas (Martínez Rizo, 2016).

La relación, injerencia e influencia que tiene el ámbito empresarial en el ámbito educativo es directa, y se evidencia en la injerencia que tuvo el grupo empresarial Mexicanos Primero en la reforma educativa, esto es muestra de que las políticas educativas durante este sexenio, primero, son parte de políticas públicas enraizadas en el pacto por México, es decir, en la influencia de la clase política, y que domina a su vez al SNTE, y a su vez, está influenciada de manera directa, por los organismos empresariales, como lo es el mencionado al inicio de este párrafo.

En otras palabras, el poder económico ejerce influencia en el poder político, éste a su vez en el poder educativo y en el sindicato con más agremiados, es decir, el SNTE, y por último, ejercen el poder en el maestro. Este análisis permite hacer referencia a la reflexión que hace Foucault (2009) sobre el poder, en el que reflexiona que el poder en las relaciones sociales siempre aparece, lo importante no es el poder mismo, sino cómo se ejerce dicho poder, ya que es en el ejercicio del poder donde se constituye el sujeto.

Otro comentario final que vale la pena precisar a este momento, es el reconocimiento del alto nivel de estrés generado desde el inicio en los maestros, para poder llevar a cabo la implementación de la evaluación del desempeño docente, y que de manera recurrente fue expresada por los maestros, y que se puede evidenciar en los comentarios referidos a la poca claridad de la información que tuvieron al ser notificados, la presión por llevar a cabo el proceso, la desorganización mostrada por las autoridades educativas, y el trato de acoso hacia los maestros, que provocó en ellos, el llamado malestar docente (Steve, 1997). Sin duda esta situación debe mejorarse en procesos futuros.

Al concluir el análisis de los principales insumos que se pusieron de manifiesto para llevar a cabo la evaluación del desempeño docente, se encuentran algunas conclusiones que son importantes mencionar. La primera de ellas, es la necesidad de contemplar siempre un sistema de evaluación del desempeño docente, dentro de un marco sistémico de proyectos o estrategias que atiendan a toda la estructura educativa, no se puede diseñar una evaluación de los docentes y con ello, precisar que al hacerlo, van a mejorar en automático su práctica educativa, la mejora de su práctica educativa es un proceso multifactorial, en la que si bien, la reflexión que hace sobre la devolución que se le pudiera hacer de su práctica educativa es importante, lo es también otra serie de factores, como sus condiciones de trabajo, su esquema salarial, la experiencia misma, las condiciones bajo las cuales practica su docencia, la relación con los demás agentes educativos como lo son los padres de familia, los directivos, entre otros.

Además, en el supuesto de que llegara a mejorar su práctica docente como consecuencia de ser evaluado, no asegura tampoco que se mejore la calidad de los aprendizajes de los alumnos, ya que de la misma manera, la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, y por tanto, la mejora de la calidad educativa, es también multifactorial, y depende de otros factores, no sólo de la mejora de la práctica de los docentes, por tanto, este apartado es para indicar en su justa medida la valía de los insumos puestos a disposición para la implementar la evaluación del desempeño docente.

En ese orden de ideas, el marco de referencia diseñado, desde una visión objetiva, tiene aspectos positivos así como áreas de oportunidad, el primero de ellos, se valora de manera positiva el tener el documento Perfiles, Parámetros e Indicadores, ya permiten tener una referencia de lo que un buen maestro hace y puede llegar a hacer, es una buena oportunidad para referenciar y por tanto, reflexionar sobre la práctica educativa de los docentes. Otro aspecto positivo es que atiende de forma integral, aunque de forma general, al desempeño que puede tener un docente, y por último, es también valioso que se distingan los parámetros e indicadores para cada uno de los distintos niveles educativos en educación básica, incluso para la educación indígena.

Sin embargo, es muy pertinente aclarar que el documento sigue siendo insuficiente, ya que en los indicadores, sigue haciendo falta hacer esfuerzos por atender a los diferentes contextos en los que vive el docente su práctica educativa, no es la misma realidad la que se vive en el estado de Aguascalientes, en la ciudad capital, que la que se puede vivir en la costa, en zonas metropolitanas, en áreas geográficas de difícil acceso, en la frontera, en regiones del sureste, sólo por mencionar algunas, se tiene que considerar el contexto de cada docente y referirlo desde los marcos normativos de referencia.

Otro de los insumos en los que se puede hacer una conclusión es en relación al análisis sobre los instrumentos utilizados en la evaluación del desempeño docente en el ciclo escolar 2015-2016, sobre ellos se puede concluir lo siguiente, los instrumentos utilizados tienen como valía, el que son varios instrumentos, lo cual es un intento por buscar valorar el desempeño integral del docente, desafortunadamente, el esfuerzo es poco útil, ya que los instrumentos son en su mayoría poco pertinentes. Un aspecto a rescatar es el informe de responsabilidades que tuvo una buena aceptación por parte de los participantes del proceso ya que lo consideran pertinente, y que cuidando bien este instrumento, sobre todo en la forma en la cual se puede seguir implementando, puede ser de utilidad para valorar el desempeño docente. Instrumentos que no fueron bien percibidos y que se valoraron como poco pertinentes, y por tanto, lejanos a lo que el docente en verdad realiza diariamente, fueron el expediente de evidencias y la planeación didáctica argumentada. El expediente es insuficiente para demostrar lo que hace un maestro en su grupo, para demostrar cómo analiza lo que hace diariamente con todos sus niños, como reflexiona sobre su proceso de enseñanza y aprendizaje, y la planeación didáctica argumentada, sin bien, provocó que el docente relacionara algunos aspectos de su práctica educativa, la realidad es que no es la forma en la cual realiza su trabajo, no es la forma en la cual planea diariamente, no se vincula este proceso con su quehacer educativo normal.

Mención aparte tiene el instrumento examen de conocimientos, ya que desde un inicio se contempló cómo el de mayor incertidumbre y estrés, ya no se clarificó sobre que se iba a contemplar en el examen, por tanto, se concluye, que dicho instrumento, visto como un insumo a implementar, sirvió más como una herramienta para generar estrés, y por tanto, una presión y acción normalizadora hacia los docentes para tenerlos bajo la incertidumbre, más que cómo un instrumento que podría

utilizarse con un carácter formativo, desde su diseño, esta situación no se permitió así, incluso fue un motivo para que los grupos externos al proceso, propiamente los medios de comunicación y los grupos empresariales, manifestaran que mediante este se realizará el corte para poder destituir a los docentes que no le servían al sistema educativo.

Por último, en relación a los instrumentos, es importante mencionar que los mismos participantes son los primeros en expresar que sí quieren que valoren su desempeño, pero que la forma más pertinente y útil, es que vayan y los vean cómo trabajan, cómo son sus grupos, como responden a las necesidades de sus niños, que los observen, incluso en más de una vez, de ahí la necesidad imperiosa de reconsiderar la pertinencia de utilizar un instrumento de observación que permita valorar de manera más representativa, lo que hace el maestro en el aula.

En relación a la capacitación ofrecida por parte de las autoridades educativas y el sindicato, se puede concluir que no fueron eslabones de apoyo pertinente, ni útil, ni mucho menos suficiente para que los docentes pudieran afrontar el proceso, cómo insumo se puede decir que prácticamente no hubo capacitación para poder afrontar el proceso, no por parte de quienes debieron apoyar firmemente a sus compañeros y agremiados. El autor de este estudio ante esta situación se posiciona desde una postura de descontento, por la falta de apoyo firme que debieron de dar sus jefes de trabajo, el Instituto de Educación de Aguascalientes, y el sindicato de maestros, no se preocuparon por buscar elementos más pertinentes para poderlos apoyar, por el contrario, prácticamente fueron simples transmisores de guías y observadores del proceso, no intervinieron.

En relación a los tiempos, se concluye que existió una total desorganización para poder implementar este proceso de manera más eficiente, no tuvieron un control eficiente de los tiempos dispuestos desde su diseño mismo, desde la notificación, que se llevó a cabo en diferentes momentos para todos los maestros, incluso para los tres maestros del caso de estudio, se les notificó en momentos distintos, de igual forma, hubo desorganización desde la modificación de los tiempos para subir evidencias, desde considerar evidencias del ciclo escolar anterior, desde la aceptación de suspender la evaluación de manera indefinida, desde los tiempos destinados para realizar las etapas 3 y 4, sin considerar lo pesado de estar 8 horas frente a una computadora, definitivamente se concluye que la evaluación atendió los tiempos de la autoridad educativa y sus necesidades políticas y administrativas, pero no atendió a los tiempos y necesidades de los docentes.

Estas reflexiones, permiten comprender por qué el docente percibió que es más un objeto que se insertó como una materia prima en un proceso productivo, para lograr un producto final, que como un sujeto que posibilita la transformación de su propia práctica y se convierte en un verdadero agente de cambio educativo, el docente fue considerado como un objeto, manipulado, normalizado por el sistema, e influenciado por el poder de la autoridad educativa, y de la injerencia que el poder empresarial hace sobre el poder político educativo.

## Conclusiones

El reconocimiento del alto nivel de estrés generado desde el inicio en los maestros, para poder llevar a cabo la implementación de la evaluación del desempeño docente, se puede evidenciar en los comentarios referidos a poca claridad de la información que tuvieron al ser notificados, la presión por llevar a cabo el proceso, la desorganización mostrada por las autoridades educativas, y el trato de acoso hacia los maestros, que provocó en ellos, el llamado malestar docente. Sin duda esta situación debe mejorarse en procesos futuros.

Se puede concluir entonces, con estas reflexiones sobre la evaluación de contexto y de insumo, como los procesos de notificación, el poder ejercido sobre los maestros, la influencia del ámbito empresarial, el malestar docente, los marcos de referencia, la insuficiencia y poco pertinencia de los instrumentos utilizados, la no capacitación, los tiempos desfasados dispuestos por las autoridades educativas y el rol asignado al docente como insumo-objeto, que la implementación de la evaluación del desempeño docente, desde antes de su implementación, bajo las condiciones contextuales y los insumos preestablecidos, no auguraron un éxito en su implementación y por tanto, no favoreció la evaluación del desempeño docente, ni mucho menos, la mejora calidad educativa.

La evaluación de la práctica docente vista desde una postura epistemológica debe llevar al docente y a los agentes del sistema educativo a una búsqueda por conocer, comprender, y a partir de ello mejorar su propio desempeño, pero no con una idea de solventar una problemática, o de eficientar un proceso, sino con la idea de formar al docente en un sentido más amplio, con un abordaje sistémico, más autocrítico, que le posibilite mejores formas de desempeñarse como docente, más ético, brindándole oportunidades de ser mejor profesor a través de su desarrollo profesional, más responsable y comprometido con su trabajo, actualizado, en otras palabras, hacerlo un mejor maestro, que desarrolle su talento humano y que contribuya a la mejora de la calidad de vida suya y de su entorno.

## Referencias

- Foucault, M. (2009). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. 2ª ed. Rev. y corr. Siglo XXI editores. México.
- INEE (2016). *Evaluación del desempeño desde la experiencia de los docentes. Consulta con docentes que participaron en la primera evaluación del desempeño 2015*. Julio. México
- Martínez Rizo, (2016). *La evaluación de docentes de educación básica. Una revisión de la experiencia internacional*. INEE. México.
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos*. Recuperado de: <http://www.ualberta.ca/~iiqm//pdfs/introduccion.pdf>



- Sandín, M.P. (2003). Tradiciones en la investigación cualitativa. En Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones. Cap.7. S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Simons, H. (2011). El estudio de caso: teoría y práctica. Trad. R. Filella Escolá. Madrid. Morata
- Steve, J. (1994). El malestar docente. Barcelona, Lara 1987-89, 3ª Edit. Paidós.
- Stufflebeam, D. (2002) Evaluación Sistémica: Guía teórica y práctica. Pidos Ibérica S.A. Barcelona.
- Yin, R.K. (2003). Case Study Research. Design and Methods. 3a Ed. California. Sage.