



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE COMO ACCIÓN PARA LA MEJORA DE LA PRÁCTICA: UN ESTUDIO DE CASO

**Francisco Félix Arellano Rabiela**

Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños

**Araceli Judith Jiménez Hernández**

Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños

**María Elena Pineda Carrillo**

Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños

---

**Área temática:** Evaluación educativa.

**Línea temática:** Evaluación docente y desarrollo profesional.

**Tipo de ponencia:** Reporte finales de investigación.

---

### **Resumen:**

La evaluación del desempeño docente es una acción para que los maestros y las autoridades educativas tomen decisiones para la mejora de la práctica curricular, con el fin de seguir fortaleciendo la formación de los estudiantes. Sin embargo, de las cinco escuelas normales públicas en la Ciudad de México, sólo la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños (ENMJN) realiza sistemáticamente una evaluación docente en el aula. Este trabajo tiene como objetivo comparar los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño docente en la ENMJN. El estudio se realizó con una metodología mixta: cuantitativa y cualitativa, con la perspectiva de estudios de caso. Para esto, se aplicó un instrumento de evaluación, previamente piloteado, a todos los grupos de la licenciatura en educación preescolar y se hizo una comparación de los resultados obtenidos del desempeño docente en el ciclo escolar 2016-2017 y 2017-2018. Se encontró que para mejorar la práctica en el aula, los docentes deben retroalimentar continuamente a los alumnos sobre el desarrollo de sus competencias y sus áreas de oportunidad. Asimismo, es importante dejar claros los criterios de evaluación de un curso desde un inicio. Se concluye que es necesario actualizar a los docentes, con un programa de desarrollo profesional dirigido a atender las problemáticas para mejorar el desempeño docente en el aula, así como una permanente sensibilización a la planta de maestros para que resignifiquen a la evaluación docente como una acción para la mejora de sus prácticas y no como un factor de índole punitivo.

**Palabras claves:** Evaluación Docente, Desarrollo Profesional, Práctica Docente, Educación Normalista, México.

## Introducción

La evaluación del desempeño docente en el aula por parte de los estudiantes no ha sido una práctica común ni sistemática en las cinco escuelas normales públicas de la Ciudad de México. La única escuela normal que tiene un programa de evaluación docente desde el año 2014 es la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños (ENMJN). Anteriormente, se habían realizado esfuerzos aislados, que no fueron sistematizados ni ligados con estrategias de desarrollo profesional. Esta investigación parte de la necesidad de relacionar las necesidades de desarrollo profesional con la evaluación docente a fin de mejorar las prácticas en el aula.

Sin embargo, existe una resistencia institucional ante la evaluación docente en el aula por parte de los maestros, descalificando los instrumentos de evaluación y la opinión que puedan tener los alumnos sobre el desempeño de los docentes. Además este tipo de evaluación es percibido como algo punitivo. Los principales argumentos en contra se centran en que los estudiantes no están preparados para evaluar a sus docentes, que lo hacen de manera muy subjetiva, castigando al maestro que les cae mal y premiando al que le cae bien. Otros argumentos se sustentan en que hay predilección de género. Es decir, las jóvenes de la ENMJN, mayoritariamente mujeres, favorecen a los docentes varones. Lo anterior abre una arista de problemáticas sobre el tema, lo cual puede ser motivo para futuras investigaciones.

Esta investigación se centró en la problemática que la evaluación del desempeño docente no es percibida en la ENMJN como una oportunidad para detectar necesidades de desarrollo profesional que permitan mejorar la práctica docente en el aula. Derivado de lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores inciden en la evaluación del desempeño docente que posibilite identificar necesidades de desarrollo profesional para la mejora de la práctica en el salón de clase?

Como resultado, la hipótesis de trabajo fue:

Si se tienen resultados de una evaluación del desempeño docente, se pueden identificar necesidades de desarrollo profesional para mejorar las prácticas de los maestros en el aula.

Los objetivos de este estudio fueron los siguientes:

- Comparar los resultados del desempeño docente en el aula en la ENMJN, con el fin de detectar necesidades de desarrollo profesional que permitan mejorar la práctica curricular
- Tomar decisiones para la mejora continua de la planta docente de la ENMJN que respondan a sus problemáticas y necesidades ante nuevos paradigmas educativos

La caracterización de referentes para la práctica pedagógica en el aula es un asunto de gran relevancia, toda vez que encara necesidades plenamente identificadas en los diferentes ámbitos del sistema educativo

nacional: el aula, la escuela, el nivel directivo, las autoridades estatales y federales, y el marco jurídico expresado en el Programa Sectorial de Educación (SEP, 2013). En particular, la mayoría de las instituciones de educación superior cuentan con un instrumento de evaluación del desempeño docente en el aula, que sirve como guía para la promoción, incremento salarial, permanencia y mejora continua de la práctica docente. En el caso particular de la ENMJN, el proyecto de evaluación docente va encaminado exclusivamente para la toma de decisiones del equipo directivo y poder detectar necesidades de desarrollo profesional para la mejora de las prácticas de los maestros de la institución.

## Desarrollo

### Fundamentación teórica

Los países pueden llevar a cabo mejoras excepcionales en sus resultados educativos en un periodo de tiempo relativamente corto, que puede ir desde unos pocos años, hasta una generación. Llevar a cabo mejoras significativas e integrales en los resultados educativos es una tarea compleja que requiere una estrategia polifacética. En el centro hay políticas públicas que se enfocan en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo el currículum, las habilidades docentes, liderazgo y evaluación. Al mismo tiempo, el diseño de política pública debe tomar en cuenta el contexto y las posibilidades de la implementación (OCDE, 2014).

En este contexto, de acuerdo a la OCDE es necesario evaluar para ayudar a mejorar. México necesita con urgencia un sistema de evaluación docente basado en estándares. Un proyecto puramente formativo en sus primeros años, acompañado de un adecuado apoyo profesional. Después de haber implementado este proyecto y de haber socializado sus reglas, el sistema puede incluir variables formativas y sumativas; por ejemplo, recompensar y reconocer a los docentes excelentes o dar apoyo a los docentes de menor desempeño.

Asimismo, el Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018 (PND) establece que el Sistema Educativo Mexicano debe fortalecerse para estar a la altura de las necesidades que un mundo globalizado demanda (Diario Oficial de la Federación, 2013, 20 de mayo). Una de las cinco metas nacionales es: México con Educación de Calidad. Esta meta plantea un desarrollo integral de todos los mexicanos y así contar con un capital humano preparado, que sea fuente de innovación y lleve a todos los estudiantes a su mayor potencial humano. La meta busca incrementar la calidad de la educación para que la población tenga las herramientas y escriba su propia historia de éxito. El enfoque es promover políticas que cierren la brecha entre lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo de hoy demanda desarrollar para un aprendizaje a lo largo de la vida (Diario Oficial de la Federación, 2013, 20 de mayo). La evaluación juega un papel fundamental para lograr lo anterior. Es por ello, que es importante evaluar el desempeño docente en el aula.

Por su parte, el Programa Sectorial de Educación 2013-2018 (PSE) también da un papel importante a la evaluación. Establece que las evaluaciones al Sistema Educativo Nacional serán sistemáticas, integrales, obligatorias y pertinentes. Para Tobón (2006) la evaluación es un proceso en el cual se recopilan evidencias y se realiza un juicio o dictamen de esas evidencias teniendo en cuenta criterios preestablecidos para retroalimentar en aras de mejorar la idoneidad. En la actualidad, una institución educativa que quiera evidenciar y fundamentar su existencia así como el éxito, excelencia o eficiencia tendrá que entrar al mundo de las certificaciones y evaluaciones

La evaluación docente debe considerarse como: proceso sistemático de valoración del desempeño docente en pro de mejora en la calidad educativa. La evaluación del desempeño docente (EDD) toma en cuenta aspectos fundamentales que forman parte del trabajo cotidiano de todo maestro. No es una prueba de conocimientos ni teórica. El instrumento principal que se emplea es la observación de lo que el docente hace en el aula: cómo promueve el respeto, cómo regula el comportamiento de los estudiantes en el aula, cómo gestiona el tiempo de aprendizaje, cómo promueve el razonamiento y la creatividad, cómo motiva a los estudiantes y cómo responde a sus necesidades educativas (Ministerio de Educación del Perú, 2018). Para Linares, Zúñiga y Lozano (2012), la evaluación en educación, debe proporcionar información sobre aciertos, desaciertos y oportunidades de mejoramiento relacionadas con logros y desempeños de las instituciones educativas y de los docentes. Estos autores, también consideran que esta información debe servir para tomar decisiones, definir estrategias y formular acciones de intervención en el ámbito local, regional, nacional y, desde luego, en cada institución educativa.

Por su parte, para Alcaraz, Fernández y Sola (2012), la evaluación docente en el ámbito universitario, no puede tratarse como una tarea de control externa, ni como un mero trámite burocrático-administrativo, sino como un proceso de intercambio y comprensión de información sobre los acontecimientos que tienen lugar en el aula. Estos eventos están relacionados con el tipo de actividades que se llevan a cabo, con el tipo de materiales utilizados, con la metodología empleada por el profesor, con las inquietudes e intereses del alumnado, con las relaciones y con el clima de clase, entre otros.

Asimismo, debe empoderarse al alumno al delegarle la responsabilidad para emitir un juicio de valor, sobre el desempeño, en el proceso de evaluación docente. “El empoderamiento, es la asignación de autoridad y responsabilidad sobre las actividades definiendo estándares de excelencia, permitiendo la retroalimentación oportuna sobre el desempeño de los miembros del proceso” (Chaviola et al, 2005, p.132). Para ello debe haber un cambio en la cultura institucional. “El empoderamiento es la capacidad de cambiar esquemas mentales en la medida que estos cambios sean necesarios, en otras palabras, significa flexibilizar la capacidad de fluir con el cambio en lugar de resistirse a él manteniendo en todo momento los valores de la cultura organizacional” (Chaviola et al, 2005, p.135). Se debe considerar la participación de los alumnos en pro de mejorar de mejorar las políticas y prácticas docentes en el aula.

Las experiencias que se viven en el aula son cruciales para responder a las siguientes interrogantes: 1) ¿qué hacen los profesores y los alumnos en el aula?, 2) ¿cómo lo hacen?, 3) ¿cuáles son los resultados? Los resultados de la implementación de un proyecto de evaluación docente se centra en cinco puntos: 1) calificación del docente (bonificaciones, premios, reconocimientos), 2) mejoramiento del docente (retroalimentación, apoyo), 3) control administrativo del docente como trabajador, 4) relación con el rendimiento de los alumnos (gestión) y 5) investigación sobre los docentes y sus prácticas profesionales (desarrollo profesional).

## Metodología

Para esta investigación se utilizó una metodología mixta: cuantitativa y cualitativa, Pereira menciona que “la utilización de los diseños de método mixto se constituyen, día a día, en una excelente alternativa para abordar temáticas de investigación en el campo educativo” (2011, p.15). Por lo que es posible referir a un estudio utilizando diversidad de instrumentos y técnicas para responder a las preguntas de investigación.

Por otro lado el estudio de casos es una perspectiva de investigación fundamental en el área de las ciencias sociales, dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría.

Además de una medición estadística cuantificable con la escala de Likert que permitió validar instrumentos bajo el paradigma cuantitativo, se pretendió visualizar lo subjetivo del evento en el contexto de la ENMJN, intentando proponer una conjunción que permitiera comprender el fenómeno como un hecho interrelacionado. La escuela y el individuo, como ser complejo, están influenciados por la cultura, contexto, intereses, educación, entre otros, que de cierta forma influyen en su visión, al interpretar un fenómeno.

En la ENMJN, la población estudiantil está compuesta casi en su totalidad por mujeres. Solamente hay un alumno del género masculino. Por su parte la planta docente está compuesta 120 profesores, de los cuales el 80 por ciento tiene plaza de tiempo completo. Más del 50 por ciento cuenta con estudios de posgrado. Los sujetos de investigación fueron todos los docentes frente a grupo de la ENMJN.

El 90 por ciento de las estudiantes de la ENMJN evaluaron a sus maestros y también dieron opiniones globales sobre su desempeño. Para ello, se implementó en línea un instrumento de evaluación, previamente piloteado, con siete indicadores de calidad y seis niveles de desempeño. Los siete indicadores de calidad fueron: 1) el profesor utiliza en el curso ejemplos que se conectan con la vida real, 2) el profesor evalúa tus trabajos con criterios establecidos desde un inicio, 3) el profesor retroalimenta tus trabajos, 4) el profesor resalta tus competencias y tus áreas de oportunidad, 5) el profesor llega puntual a sus clases y no falta, 6) el profesor cumple con todo el programa del curso y 7) en general, considero que el desempeño de mi profesor es. Por otro lado, cada indicador de calidad se desagregó en seis niveles de desempeño: 1) Excelente, 2) Muy bueno, 3) Bueno, 4) Regular, 5) Malo y 6) Muy Malo.

## Resultados

Para el análisis se compararon los resultados de la evaluación de desempeño docente en la ENMJN en el ciclo escolar agosto 2016-enero 2017 y agosto 2017-enero 2018. Para ello, se utilizó la escala de Likert con cada uno de los niveles de desempeño. En este caso, el 1 es el nivel de desempeño más alto (excelente) y el 6 el más bajo (muy malo). Posteriormente se hizo un análisis por docente de acuerdo a los criterios de calidad de la tabla 1:

**Tabla 1:** Clasificación de los resultados de evaluación. Criterios de calidad

PARÁMETRO	EQUIVALENCIA EN ESCALA LIKERT
ENTRE 1 Y 1.5	ESCENARIO ÓPTIMO DE EXCELENCIA
MAYOR A 1.5 Y MENOR A 2	ESCENARIO DE CALIDAD MUY BUENO
ENTRE 2 Y 2.5	ESCENARIO DENTRO DEL RANGO DE CALIDAD, CON ÁREAS DE OPORTUNIDAD
MAYOR A 2.5 Y MENOR A 3	ESCENARIO NO DESEABLE, CON ÁREAS DE OPORTUNIDAD
3 O MÁS	ESCENARIO NO ÓPTIMO, CON FUERTES ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Con base en la tabla anterior, el escenario de calidad docente ideal es que la gran mayoría de los maestros obtengan un resultado en su desempeño entre 1 y 1.5 en la escala de Likert. Este es el rango al que aspira la ENMJN para que su ubiquen sus maestros, lo cual implica que están desarrollando su práctica docente en el aula de manera óptima. Si no es así, hay que tomar decisiones de mejora continua con el fin de movilizarlos a ese rango.

Por semestre, se obtuvieron los resultados del desempeño docente que se observan en la tabla 2:

**Tabla 2:** Evaluación del desempeño docente ciclo escolar agosto 2017-enero 2018

INDICADOR DE CALIDAD	PRIMER SEMESTRE	TERCER SEMESTRE	QUINTO SEMESTRE	SÉPTIMO SEMESTRE
1. EL PROFESOR UTILIZA EN EL CURSO EJEMPLOS QUE SE CONECTAN CON LA VIDA REAL	1.6	2.0	2.2	2.0
2. EL PROFESOR EVALÚA TUS TRABAJOS CON CRITERIOS ESTABLECIDOS DESDE UN INICIO	1.8	2.1	2.6	2.3
3. EL PROFESOR RETROALIMENTA TUS TRABAJOS	1.9	2.2	2.5	2.3
4. EL PROFESOR RESALTA TUS COMPETENCIAS Y TUS ÁREAS DE OPORTUNIDAD	2.0	2.4	2.8	2.4
5. EL PROFESOR LLEGA PUNTUAL A SUS CLASES Y NO FALTA	1.8	2.0	2.2	2.1
6. EL PROFESOR CUMPLE CON TODO EL PROGRAMA DEL CURSO	1.7	2.0	2.5	2.2
7. EN GENERAL, CONSIDERO QUE EL DESEMPEÑO DE MI PROFESOR ES:	1.8	2.2	2.5	2.3

Con base en la tabla anterior, los cursos mejor evaluados por las estudiantes fueron los del primer semestre, mientras que el quinto semestre obtuvo los resultados más desfavorables. Por indicador, en casi todos los semestres los profesores que imparten los diversos cursos utilizan ejemplos que se conectan con la vida real. Sin embargo, una fuerte área de oportunidad para la mejora de la práctica es resaltar las competencias y las áreas de oportunidad de las estudiantes.

Por otro lado, con respecto a los resultados de cada docente de la ENMJN, en el periodo agosto 2016-enero 2017, de los noventa y ocho maestros que estuvieron frente a grupo, el 29 por ciento estuvo en el escenario óptimo de excelencia, el 30 por ciento en el escenario de calidad muy bueno, el 18 por ciento en el escenario

dentro del rango de calidad, con áreas de oportunidad, el 8 por ciento en el escenario no deseable, con áreas de oportunidad y el 15 por ciento en el escenario no óptimo, con fuertes áreas de oportunidad. En estos dos últimos escenarios de calidad, que correspondieron al 23 por ciento, se ubicaron los docentes con lo que hay que trabajar más con un programa de desarrollo profesional acorde con sus necesidades, a fin de que puedan mejorar sus prácticas docentes e impactar positivamente en el currículo.

En el periodo agosto 2017-enero 2018, de los cien maestros que estuvieron frente a grupo, el 19 por ciento estuvo en el escenario óptimo de excelencia, el 33 por ciento en el escenario de calidad muy bueno, el 25 por ciento en el escenario dentro del rango de calidad, con áreas de oportunidad, el 12 por ciento en el escenario no deseable, con áreas de oportunidad y el 11 por ciento en el escenario no óptimo, con fuertes áreas de oportunidad. Nuevamente, el 23 por ciento de la planta docente se ubicó en los dos últimos escenarios de calidad y se debe visualizar una serie de estrategias de desarrollo profesional para la mejora de sus prácticas.

Asimismo, se pudo apreciar que hubo una mejora en el último escenario de calidad docente de un ciclo escolar a otro. Es decir, el escenario no óptimo disminuyó del 15 al 11 por ciento. Ello fue producto de estrategias de desarrollo profesional que se impartieron a los docentes con más áreas de oportunidad. Sin embargo, también bajó el porcentaje de docentes que están en el escenario óptimo de 29 a 19 por ciento. Esto da pauta a la urgencia de ofrecer estrategias de desarrollo profesional diferenciadas, de acuerdo a las necesidades de los docentes, que permitan mejorar la práctica curricular.

Finalmente, por indicador de calidad, se encontró que hay que dar mayor seguimiento a la retroalimentación de competencias y áreas de oportunidad de las estudiantes. También hay que dejar claros los criterios de evaluación desde un inicio en cada curso.

## Conclusiones

Se concluye que evaluar el desempeño docente en el aula dio insumos a la ENMJN para la mejora de las prácticas, con un impacto favorable en la formación inicial de las estudiantes. El equipo directivo tuvo elementos adicionales para la toma de decisiones y hacer propuestas para el Programa de Desarrollo Profesional Institucional.

Implementar el proyecto de evaluación del desempeño docente en la Escuela Nacional para Maestras de Jardines de Niños ha requerido de un proceso de transformación profunda en las concepciones, tanto de las estudiantes para poder contar cada semestre con su participación, la cual ha ganado poco a poco terreno, a lo largo de los ciclos escolares y, por otro lado, encontrar elementos adicionales que integren factores internos y externos que hace de la evaluación un fenómeno sumamente complejo de abordar con la planta académica.

Así mismo, una arista para posteriores investigaciones es evaluar y rediseñar los instrumentos con miras a atender las problemáticas que se presentan cuando no coincide la perspectiva del docente sobre su ejercicio profesional y la percepción del estudiante para valorar de manera objetiva y de corresponsabilidad su propio desempeño en el aula. El reto consiste en consolidar este proyecto como un ejercicio de evaluación auténtica en donde participen todos los actores involucrados: autoridades, académicos y estudiantes, introyectando como parte de su actuar ético y profesional que la evaluación docente es un momento de reflexión para la mejora de toda una comunidad educativa.

Hay que reconocer que la evaluación docente es un fenómeno complejo y de gran impacto para los actores educativos por lo que esta línea de investigación es un reto institucional. Esta investigación toca sólo una arista, sin embargo, la evaluación docente en el aula es un primer paso logrado en la ENMJN que requiere de una visión más amplia a futuro, con estrategias diversas integradas en un programa de evaluación amplio, que se oriente fundamentalmente a contribuir de manera progresiva a la mejora de su cuerpo docente.

En la actualidad, el docente normalista asume varias responsabilidades como la enseñanza, la investigación, la asesoría de tesis, informe de prácticas o de portafolio, la tutoría, el trabajo colegiado en reuniones de curso, trayecto y semestre, así como labores de gestión en la Institución. Por esta variedad de funciones, se requiere de mediciones integrales, con una evaluación de 360 grados, en donde la visión de diferentes actores de insumos adicionales para la mejora de la práctica docente y para definir propuestas de Desarrollo Profesional más integrales.

## Referencias

- Chaviola, C., Cendros, P., & Sánchez F. D. (2005). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Omnia*, 14(3), 130-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121007.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2013, 20 de mayo). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013)
- ENMJN. (2017). *Proyecto de Evaluación Docente. Documento interno*. SEP: ENMJN
- ENMJN. (2018). *Proyecto de Evaluación Docente. Documento interno*. SEP: ENMJN
- Linares, A., Zúñiga, G. y Lozano, D. (2012). La contribución de la evaluación del desempeño docente al desarrollo profesional de los profesores. *Actual. Pedagogía*, (59), 245-261.
- Ministerio de Educación del Perú. (2018) *¿En qué consiste la evaluación del desempeño docente?* Recuperado de <http://evaluaciondocente.perueduca.pe/noticias/en-que-consiste-la-evaluacion-del-desempeno-docente/>
- OCDE. (2014). *Acuerdo de Cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas*. Recuperado de <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- Pereira, P. (2011). Los diseños del método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista electrónica Educare*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194118804003>
- SEP. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. Recuperado de [http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa\\_sectorial\\_de\\_educacion\\_13\\_18](http://www.sep.gob.mx/es/sep1/programa_sectorial_de_educacion_13_18)
- Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio de Educación.