

UNA PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Eduardo E. Santambrosio*

RESUMEN: El presente trabajo tiene como objetivo fundamental presentar un modelo de evaluación del desempeño docente, brindando simultáneamente una metodología acerca de cómo se debe armar y planificar el desarrollo de la actividad en la formación de grado. El concepto actual está basado en que la calidad se realiza durante la elaboración del producto y no en controlar solamente al final el resultado. Por tal motivo la evaluación del desempeño docente debe ser el control de gestión del desarrollo, fruto de una política establecida. Este es el camino lógico a recorrer para llegar a la excelencia. De acuerdo a lo expuesto y atento a los vertiginosos cambios que se van dando se hace fundamental la implementación de políticas que tengan como objetivo adaptar el desarrollo de la actividad acorde a los requerimientos que se pide a los profesionales de grado. Existen muchas propuestas o modelos. En la presente propuesta se trata de hacer un compendio de ellas y delimitar el modelo de política que debería ponerse en marcha, donde se tiene presente tanto el diseño curricular como la planificación de gestión docente, con su control de gestión para introducir los cambios que se requieran, contemplando lo que desde la sociedad se requiere.

ABSTRACT: *A proposal for the evaluation of teaching performance.*

The presentation of an evaluation model for teaching performance is the main purpose of this paper. It will also provide a methodology for the setting up and planning of the development of the teaching activity, at undergraduate level. Currently, the prevailing concept is based on the idea that quality should be taken into account throughout the elaboration of the product, rather than being evaluated only by the final result. That is the reason why the evaluation of teaching performance should consist in the control of the management of the process, in accordance with pre-established policies. This is the logical road, leading to excellence. If one keeps in mind what has been stated and takes into account the accelerated changes currently taking place, the implementation of policies tending to adjust the developing activities to the qualifications required for the undergraduates, should be the goal. There are many models and proposals. This paper tries to summarize them and give shape to the model of policy that should be implemented. Such model includes both the curricular design and the planning of teaching management, with a management control capable of allowing the changes required, changes that should correspond to the demands of society.

Introducción

En tiempos de cambios vertiginosos, como el actual, se requieren avances en la educación y lo decisivo es el *pensamiento ágil flexible y creativo*.

Los educandos aprenden sobre todo del contexto social y buscan modelos a imitar en aquellas personas que saben resolver los pro-

blemas de la vida diaria. Es una tendencia en crecimiento que *profesionales* de prestigio en la actividad privada den clases de *tecnología* como especialistas en su práctica, involucrándose en mayor medida en la enseñanza.

En los claustros cada vez más se fomentarán situaciones hipotéticas para ejercitar las búsquedas de soluciones.

Los alumnos toman conciencia de que para ser líderes o emprendedores, más allá de

* Eduardo E. Santambrosio es ingeniero químico por la Universidad Tecnológica Nacional (1969) con orientación en biotecnología y especialización en tecnología en alimentos. Es Docente en la Universidad Tecnológica Nacional, en la Universidad Católica y en la Universidad y del Centro Educativo Latinoamericano. Ha sido gerente y asesor técnico en diversas empresas. Este trabajo ha sido elaborado en el contexto del Curso de Perfeccionamiento y Capacitación Docente dictado a graduados universitarios, en la UCEL (Agosto-Octubre de 2000), a cuyos participantes se les ha solicitado una propuesta sobre evaluación del docente.

ser buenos estudiantes, deben desarrollar un pensamiento analítico, crítico, pero a la vez práctico. El mundo se transforma en una aldea amplia, abierta y comunicada, la tecnología informática por medio de Internet, nos permitirá experimentar cada vez más, incorporando conocimientos desde la realidad misma.

Según *Robert Stenberg*, profesor de educación y tecnología de Yale, la enseñanza en la cual se imparten contenidos en forma tradicional se combinará cada vez más con una enseñanza útil y creativa, lo que permitirá reconocer tempranamente la habilidad de cada estudiante y fomentarla. La superación de la pobreza, el crecimiento personal y social, se alcanzan desde el conocimiento, la educación y la formación del ser humano en sus distintas facetas, siendo la ignorancia el mayor obstáculo para alcanzar la libertad en toda su dimensión.

Si compartimos estas reflexiones, seguramente coincidiremos sobre la responsabilidad que tenemos como *docentes, ciudadanos y padres*, de actuar ante nuestra comunidad en la búsqueda en favor del futuro de nuestros alumnos e hijos, para llevar a nuestra *patria* al nivel que le corresponde dentro de esta amplia aldea global. Por ello, creo hoy más que nunca que nuestra *universidad* canaliza un aporte fundamental a la comunidad, brindándonos la posibilidad de ofrecer nuestros conocimientos, tiempos y experiencias personales, para estimular el talento de nuestros *alumnos*.

Bases

No es posible estudiar fenómenos de la educación al margen de situaciones como éstas: en qué condiciones se transmiten los conocimientos y se adquiere el saber, los aspectos morales de la educación, y otros aspectos sociales y de infraestructura.

Hablo de la acción de educar y enseñar y de las condiciones humanas de los aprendizajes.

La CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria) se propone como objetivos generales para todo proceso de evaluación: conocer, comprender y explicar como funcionan las universidades, poder contribuir al mejoramiento de las prácticas, enriqueciendo la toma de decisiones; la posibilidad de otra visión, una mirada que desde afuera constituya un aporte diferente, al poder situarse desde un ángulo distinto de observación, y finalmente, mejorar la comprensión que los actores tienen de su propia institución, estimulando la reflexión sobre el sentido y el significado de las tareas que se realizan.

En la medida en que el objetivo de la CONEAU es la evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad de las universidades, además de pensar sobre su propio concepto de calidad, debe relacionarlo con los de las universidades. Y en este sentido es posible admitir sin demasiada controversia que los fines básicos de las universidades son la adquisición, apropiación y generación de conocimientos, su transmisión, la formación de profesionales e investigadores con sentido crítico, tanto en el nivel de grado como de posgrado; la integración al medio y la contribución a su desarrollo sustentable y a su bienestar, fundado en valores de libertad, igualdad, solidaridad y justicia. Para el cumplimiento de estos fines, dichas instituciones cuentan, en diferente medida, con estructuras, funciones, procesos de interacción, recursos humanos, materiales, actividades administrativas y un conjunto normativo enmarcados en un contexto social propio.

La calidad de la educación depende de contextos amplios dentro de los cuales la profesionalidad del docente ocupa un lugar.

La necesidad de una renovación de la concepción y prestación del servicio público de la educación, en el contexto de la crisis del estado de bienestar, condujo en los 90 a un renacer de los métodos cuantitativos de evaluación de la educación, en sintonía con nuevas fórmulas de gestión y evaluación de las políticas públicas.

La UNESCO ha invertido en los últimos años grandes esfuerzos en la definición de sistemas de indicadores internacionales de la educación, bajo el supuesto de que podrá contribuir a mejorar el conocimiento que los políticos y administradores de la educación tienen de sus propios sistemas con respecto a otros que puedan tomar como comparables y, por consiguiente, como referentes.

El énfasis de la evaluación de la calidad de la educación aparece en un contexto en el que coinciden al menos *tres tipos de tendencias*:

Las nuevas demandas que la sociedad y la economía proyectan sobre los sistemas educativos, en el marco de la internacionalización y búsqueda de competitividad en los mercados mundiales, pero también de la mejora de la calidad.

- Las crisis económicas que han afectado la capacidad de dar salida a las necesidades sociales.

- Los efectos de esas crisis sobre la opinión pública y sobre las ideologías: una nueva cultura: la de rendición de cuentas, que se acompaña de una falta de confianza en la capacidad del Estado para dar salida eficaz, eficiente económicamente, a las necesidades de la población.

Aparte de la reducción presupuestaria, los efectos de la crisis dan lugar a una concepción de prestación basada en los princi-

pios de la rendición de cuentas, autonomía y descentralización sí, pero con control de resultados.

Para algunos esto es la expresión de la ruptura del consenso acerca de qué es lo que la educación debe aportar al individuo, a la comunidad y al país.

Para otros es la mera transposición de actitudes y prácticas propias del mundo de la empresa, de la ingeniería y de la ciencia al aula, en una especie de reduccionismo.

Es un nuevo paradigma de aplicación en todos los sectores de la actividad pública y social que desarrolla el Estado. Bien podría afirmarse que la evaluación es una forma de explicar las políticas por medio de logros alcanzados o no. La obsesión: la eficacia. Las estrategias de evaluación tienen entre sus objetivos verificar que los insumos de la educación (contenidos y objetivos), respondan a necesidades, intereses y capacidades de los alumnos. Para ello es necesario que esos insumos puedan ser adaptados y variados en función de los logros de los alumnos y viceversa.

Los procesos de reforma tienen tres fases:

- Examen de alternativas.
- Puesta en práctica de proyectos.
- Generalización de la reforma.

En las tres, la información que aporta el procedimiento de evaluación es esencial para la toma de decisiones con implicaciones, entre otras, pedagógicas.

La evaluación académica es parte inherente a la tarea de planeamiento y se la entiende como un proceso participativo que permite reorientar la planificación. Se señalan las siguientes características de la evaluación:

- 1 - Determinar la eficiencia y eficacia del funcionamiento académico.
- 2 - Determinar la calidad de los resultados del proceso “enseñanza - aprendizaje”.
- 3 - Conocer el impacto y el efecto de las acciones y programas implementados.
- 4 - Mejorar el proceso educativo (siempre se puede hacer).
- 5 - Ayudar a replantear objetivos, corroborar logros, explorar metodologías y recursos con los cuales se puede mejorar la calidad de la educación en respuesta a las demandas.

La institucionalización e instrumentación de la evaluación académica incluye mecanismos para la recolección de informaciones:

- 1 - Documentación sobre programación anual.
- 2 - Documentación con los resultados obtenidos.

Se debería lograr que el docente supere su práctica propia común de la universidad de masas, muy común en la universidad pública.

Que se asuma como un intelectual crítico, instrumentado para indagar su desempeño, su propia práctica y la de la universidad, para que logre diagnosticar problemas prioritarios y pueda diseñar alternativas.

Sin este convencimiento, creo que se hace imposible llegar al mejoramiento buscando que tiende hacia la excelencia.

Como paso inicial deberíamos invitar a los miembros de la comunidad universitaria a llevar a cabo un proceso de autoconocimiento y reflexión conjunta, con el objetivo de aumentar la comprensión de los procesos. Esta mayor comprensión podría favorecer la aceleración de las transformaciones.

Evaluación de la calidad de la educación

Durante el siglo XIX, existe un progresivo proceso de conversión de la pedagogía como ciencia, se generan las posibilidades de exámenes concebidos, administrados y sancionados por agentes distintos al docente, por los científicos e investigadores de la educación. En los años treinta, surgen en EE. UU. uno de los primeros institutos universitarios de investigación educativa, las primeras aproximaciones alternativas al estudio de las diferencias entre los objetivos escolares y los logros alcanzados.

Veinte años más tarde la teoría del capital humano ofreció a la enseñanza un importante instrumento para la planificación educativa y surgieron tres líneas paralelas de investigación en materia de evaluación de resultados con respecto a:

- Las necesidades de mano de obra.
- Las tasas de rendimiento social.
- La demanda social.

En el tiempo se produce una coincidencia entre estas tres líneas y los movimientos de reforma educativa que insisten en dotarse de mecanismos de evaluación que prueben su bondad y mejora con respecto a los métodos tradicionales

El énfasis en la cuantificación generó en los años 70 una reacción en pro de la evaluación educativa. Los 80 vieron florecer un gran número de aproximaciones a la evaluación de la educación.

1. Respecto de la programación anual, las cátedras deberán, durante el año académico, desarrollar acciones para relevar información cuantitativa y cualitativa recogiendo la opinión valorativa de los sectores involucrados en la actividad académica (encuestas a *alumnos*).

2. En lo inherente al informe anual de la cátedra permitirá fijar las prioridades para los planes de mejoramiento que se incluirán en la programación del año siguiente.

La *problemática de los alumnos* adquiere especial significación. En este aspecto, se deberá interrogar sobre diversos puntos fundamentales relativos al estudiante:

- 1- Qué y cómo se aprende.
- 2- Con qué nivel y modalidad de conocimiento acceden los alumnos a la universidad.
- 3- Con qué nivel y modalidad egresan.
- 4-Cuál es la calidad del aprendizaje, tanto en el proceso como en el producto.
- 5- Qué articulaciones pueden observarse entre la propuesta educativa de grado y las demandas profesionales de un ingeniero.

Se considera que la respuesta que pueda darse a estas preguntas permitirá reorientar el aprendizaje y encarar las modificaciones necesarias, en relación a la formación del futuro profesional. La metodología de trabajo integra los enfoques cualitativos y cuantitativos.

La concepción de evaluación

La evaluación identifica expectativas sobre la acción de quienes estén involucrados con la concepción del proyecto educativo institucional y con su ejecución. Las expectativas en nombre de las cuales se va a apreciar la realidad parten de los fines de la U.C.E.L., a los que la acción evaluativa deberá ajustarse.

La perspectiva de la evaluación se concentra en los procesos institucionales, especialmente en los que corresponde a la formación académica, y en como los participantes y los miembros ligados a ella (el mundo aca-

démico, las organizaciones del entorno, por ejemplo) perciben la labor institucional en su desarrollo y sus efectos. El propósito principal es responder a los problemas y cuestiones reales que presentan los distintos sectores y actores institucionales cuando desarrollan el proyecto que han concebido y formulado antes.

El propósito central de ese enfoque de evaluación es incrementar la comprensión de los miembros de la institución acerca de cómo se percibe el trabajo que ellos mismos realizan orientándolos más al análisis del proceso que al análisis del producto.

Sin embargo, no se excluye la descripción de este último, interpretando los procesos y resultados como una realidad singular e irrepitable, pero no aislada del contexto social más amplio donde está instalada la institución.

Los valores implicados en la autoevaluación pueden resumirse en la siguiente expresión, la que define una de las características saliente de este enfoque:

Los que participan en el programa de autoevaluación deben sentir que se han enriquecido al intervenir; que su pensamiento se ha movilizado y su comprensión se ha incrementado.

El enfoque de evaluación se sustenta tanto en la evaluación de procesos como en la de resultados, tanto en la necesidad de indagar sobre el trabajo de los *profesores, investigadores y alumnos* como en las condiciones que facilitan u obstaculizan sus desempeños.

La intencionalidad de la evaluación debe ser fundamentalmente pedagógica: es un instrumento de conocimiento y sus resultados han de ser objeto de análisis, no para sancionar, sino para comprender mejor los procesos asociados con los aspectos evaluados.

Por lo tanto, sin dejar de reconocer y fundamentar por qué y cuándo es necesario apelar a procedimientos y análisis de tipo cuantitativo, se enfatizan las características cualitativas de la evaluación.

Finalmente, se subraya que la definición transcripta no pone el acento en los problemas técnicos de la evaluación, sino en su dimensión ética.

En el presente proyecto se propone un tipo de evaluación que no está destinada a la simple verificación de la presencia, o no, de determinados indicadores de una gestión educativa, sino a la realización de la autoevaluación de la institución, donde la descripción de lo que ocurre se completa y profundiza con la interpretación de la información que se produce. Lo que se espera del objeto evaluado depende del proyecto que le es inherente a la institución. El proyecto de evaluación tiene que diseñarse para proporcionar evidencias acerca del desarrollo del proyecto o de los caminos que mejor pueden conducir a una nueva construcción.

Elección del modelo de evaluación

Sin elegir entre los "grandes modelos" de evaluación que se proponen actualmente, (de *Stufflebeam*, de *Stake*...), elaboraremos una propuesta que combina distintas líneas *teórico-metodológicas* que se consideran apropiadas para efectuar una autoevaluación institucional. Se reconoce que es legítima la intención de evaluar para mejorar la acción *pedagógica* en que se inscriben los procesos de formación *académica* propios de la función *docencia*. Es en ese sentido que se coincidirá con el modelo de *Stake*.

La evaluación en educación debe tener por primera ambición la de contribuir a la optimización de la acción educativa proporcionando la informa-

ción con el retorno necesario a este decisor que es el educador para ajustar mejor su acción, es decir, efectuar una regulación crítica de su actividad¹.

El calificativo de *crítico* tiene por objeto atraer la atención sobre el hecho de que la evaluación no es función técnica de "ayuda al ajuste", sino que ella conduce necesariamente a interrogarse sobre la pertinencia de los fines perseguidos. Es decir, a comprender que se trata de otro tipo de ajuste: el de la acción institucional a los fines de la universidad para conducir más que una acción hacia el éxito, a una "acción con sentido".

La implementación y lectura del proceso de autoevaluación está orientada a hacer inteligibles los procesos institucionales para interpretarlos mejor, como condición que precede a la formulación de un nuevo proyecto.

Proponer un desarrollo de proyecto evaluativo institucional implica la realización de procesos que permitan a los actores apropiarse del conocimiento de lo que allí sucede y acceder a la comprensión de su génesis y condicionantes².

Diseños curriculares

En la década del 80 la UNESCO emprendió acciones para establecer pautas y programas de colaboración entre las instituciones de enseñanza de ingeniería. Una de las áreas de trabajo fue la homogeneización de currícula como vía de cooperación en materia de educación y un camino para la formación de ingenieros que favorezca la transferencia tecnológica entre los países de la región.

En nuestro país, bajo mi entendimiento, entre el I.C.I., (*Instituto de cooperación ibe-*

roamericano) y el C.O.N.F.E.D.I. (*Consejo federal de decanos en ingeniería*), en el año 1997, en la *Universidad Nacional de Tucumán*, se desarrolló una actividad de homogeneización de currícula en el área *tecnología alimentaria* elevándose todo lo efectuado al *Ministerio de Educación de la Nación*. En el trabajo elaborado, se trató de conformar un presupuesto filosófico y organizador de los diseños curriculares, buscando integración de todos los niveles y áreas posibles. He tenido la suerte de poder participar en el trabajo como representante de la Universidad Tecnológica Nacional.

De acuerdo a mi experiencia, los elementos comunes que definen los perfiles de formación básica permiten generar un área de conocimiento y, en la medida de lo posible, un lenguaje común que va a facilitar la actuación del profesional en equipo y su inserción laboral. Por lo tanto, los diseños curriculares deberían estar dirigidos hacia una fuerte formación básica para la preparación de los ingenieros, para mejorar la eficiencia del proceso de “aprendizaje - enseñanza”. El avance tecnológico obliga a mantener un muy buen nivel de formación básica para poder abordarlo sin dificultad.

Los elementos tecnológicos evolucionan continuamente; los fundamentos básicos son mucho más estables.

Con este encuadre, la homogeneización se presenta a través de un conjunto de contenidos mínimos indispensables para la formación básica del ingeniero.

Este conjunto de conocimientos constituye la estructura de la parte homogénea del currículum de ingeniería en alimentos, conformada por seis disciplinas consideradas básicas: *matemática, física, química, biología, ciencias sociales y gestión ingenieril*, incluyendo *idioma*.

Para cada disciplina se deben detallar :

Antecedentes, objetivos, metodología, asignaturas, (con prerequisites, carga horaria y programas sintéticos), incorporándose el uso de paquetes computacionales.

La computadora es una herramienta que permite la utilización de resultados teóricos para obtener soluciones de problemas concretos que serían de imposible resolución sin su ayuda. El progreso de la tecnología de las computadoras permite que teorías que no tenían visos de aplicación (que parecían meras elucubraciones matemáticas), se conviertan en útiles herramientas como por ejemplo la inversión de la transformada de RADON (1917), cuya fórmula implementada computacionalmente hoy es de difundida utilización: *la tomografía computada*.

*Actualmente existe un rápido traslado desde la etapa de investigación a la de utilidades concretas. Si bien nuestros medios técnicos no son los mejores y nuestras industrias no son de avanzada, nuestra obligación como universitarios está en poner el acento en el otro término de la ecuación tecnológica que puede modificar esa realidad*³.

Los lineamientos curriculares fundamentales deberían ser :

- I Estructuración de la carrera de grado en cinco niveles.
- II Posibilidad de títulos intermedios.
- III Considerar el aprendizaje por construcción.
- IV Inclusión de asignaturas electivas en el área:
 - * Ciencias sociales.
 - * Gestión empresarial.
 - * De especialidad.

V Homogeneización de ciencias básicas.

VI Inclusión de un tronco integrador del conocimiento que comienza desde el primer nivel de la carrera y esté conformado por materias integradoras. El fundamento de lo propuesto nace de una obligación ineludible de la universidad frente al mundo contemporáneo:

Mejorar la formación de los futuros ingenieros para favorecer su capacidad de actualización frente a una tecnología rápidamente cambiante, de la que depende, cada vez más, el bienestar material de la sociedad.

Debemos aclarar que esta propuesta no consiste en el entrenamiento para usar algo, ni en una preparación de personal a medida del sector productivo, sino en el intento ante el cambio tecnológico y la velocidad del cambio, de formar otras actitudes:

Más creatividad.

Mayor capacidad para correr riesgos.

Con espíritu crítico.

Enseñando a abordar problemas de la vida real.

Encontrar soluciones y evaluarlas.

Es decir, se intenta formar para la participación como agentes del cambio y no como simples receptores, atendiendo a los desafíos de la práctica concreta de los egresados. Lograr la calidad de la educación mejorando los procesos.

Implementación de las modificaciones

Se deberán realizar actividades de:

- Formación docente.
- Cursos.
- Talleres.

Se requerirá, además:

- Producir material para la autoformación, como empeño reformador, reevaluación de la *docencia* asociada a estrategias de innovación.
- El material a producir deberá incluir aproximaciones interdisciplinarias para poder abordar problemas complejos desde ópticas disciplinarias combinadas.
- Estimular la profesionalización *docente*, la interdisciplina, la articulación *docencia-investigación* y con la incidencia de la tecnología.
- Para evitar fracasos, los actores (*docentes*) deberán comprometerse y asumir voluntariamente las transformaciones que se pondrían en marcha y en las partes que les tocara.
- Seguramente se generarán disputas entre los portadores de la innovación y los que sostendrán lo ya establecido. También puede darse que la falta de participación se deba a una subyacente autodesvalorización y falta de compromiso.
- En las cátedras se deberán confeccionar los programas sintéticos con la flexibilidad propuesta, admitiendo la obsolescencia que pudieren existir en los conocimientos impartidos y de los métodos de enseñanza, que se encuentren lejanos a la autogestión.

No hay innovación posible si no se centran las reflexiones teóricas y los diseños operativos en la propia práctica docente, complementada con estrategias organizativas de reforma (apoyo institucional).

Lo que se debe modificar es el quehacer docente (haciendo en algunos casos los cambios correspondientes, dado que pueden estar reproduciendo elementos napoleónicos) eliminando lo normativo y repetidor, transformándolo en crítico y creativo. Dado que en lo primero, el alumno memoriza y ello poco le

sirve para resolver ciertos problemas con imaginación. Se debe modificar lo inherente a autoridad y la distancia con los alumnos, dando lugar a los mecanismos expo-participativos y no imponer el criterio de que el docente es el único depositario del conocimiento. Se debe integrar el conocimiento; dada la importancia que esto tiene, se debe buscar lograr que el alumno obtenga un crecimiento de conocimiento integrado en las distintas disciplinas.

Se debe integrar enseñar y aprender, y también aprender y aplicar lo aprendido. Es muy común que se confunda un ejercicio de aplicación con uno práctico de entrenamiento operacional.

Trabajar sobre lo expuesto nos asegurará que el alumno, una vez que haya aprobado el examen, pueda aplicar lo aprendido a situaciones nuevas.

El sistema educacional debe estimular los procesos creativos del alumno.

El docente debe estimular la posibilidad creativa y de estímulo de pensamiento en los alumnos, planteando problemas y pidiendo soluciones correctas. Además se debe acostumar al alumno a tener interés en los temas y alejarlo del temor al ridículo.

El docente debe ser hábil para poder ampliar el horizonte de los alumnos, hacerlos más ambiciosos.

No es fácil implementar la calidad en la clase.

No es fácil enseñar a nuestros alumnos a pensar los procesos de aprendizaje y de gestión en forma crítica. El mejoramiento continuo de la calidad es un proceso que permea la forma en que enfocamos los desafíos y los fracasos, haciendo que nos comprometamos con su implementación que, repito, no resulta fácil.

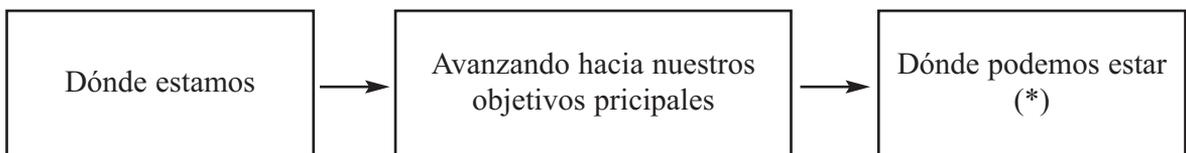
Para que todos nos comprometamos se necesita capacitación y paciencia, capacitación continua, ya que lo que hoy es educación en calidad, seguramente en un futuro no lo será.

Objetivos del trabajo

La evaluación opone, potencialmente, a todos los juicios cotidianos basados en la subjetividad o en murmuraciones, opiniones más explícitas, más transparentes y mejor sustentadas. Semejantes cualidades compensan sus defectos.

El presente trabajo pretende acercar a todos los miembros de la comunidad educativa, una propuesta de evaluación del desempeño docente que sirva de instrumento base pasible de correcciones y ajustes continuos, para que cada uno conozca dónde está ahora, (cuáles son sus fortalezas y cuales los espacios susceptibles de mejoras), respecto de donde puede estar y puede diseñar su propio curriculum.

De esa manera:



(*) Si realizamos nuestro trabajo con permanente búsqueda inteligente de la excelencia para superarnos como personas aspirando a una universidad de logros sostenidos.

Es importante para que alguien decida avanzar, que logre visualizar los beneficios para los alumnos y, por ende, para el resto de la sociedad, para los docentes y también para la universidad.

Esta propuesta, pues, puede llegar a ser útil:

- A los mismos actores asumidos como sujeto-objeto de análisis.
- A los directores de carrera que no cuentan con una normativa para evaluar el desempeño y la promoción docente.
- A la secretaría académica como medida de la desviación de ciertas pautas del diseño curricular establecido.

Si todos los actores utilizan el mismo proceso, el trabajo en equipo se verá sensiblemente reforzado.

La universidad pública difiere de la universidad privada sustancialmente, ya que para la primera es más fácil conseguir que ingrese un nuevo alumno que retener a uno que ya ingresó. Por lo tanto, en la segunda debemos mejorar la excelencia para aumentar la captación de ingresantes. Para ello, debemos trabajar con un diálogo permanente con nuestros alumnos y ofrecer respuestas positivas constantemente, no esperar y hacer que las modificaciones sean tardías.

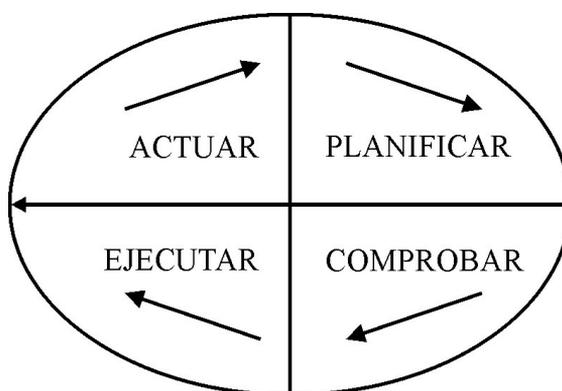
Para que la mejora sea permanente, es importante describir la causa subyacente de los problemas, no solamente los síntomas. El análisis de causa y efecto nos ayuda a identificar las causas, (entradas) importantes en las que es posible trabajar. El efecto (salida) no lo podemos manejar.

Este análisis de causa y efecto nunca es en vano, ya que en el caso de que el proceso esté funcionando bien, se quieren hacer las

cosas aún mejor, y esta herramienta nos servirá para identificar las barreras de las mejoras.

Sabiendo el estado actual, cuáles son los problemas o puntos a discutir, la causa básica de esos problemas, las relaciones causales y la importancia de cada una, podemos identificar acciones para mejorar el proceso.

Trabajando en forma recursiva, habremos logrado un plan de acción para hacer de la calidad nuestra "manera de trabajar"



El ciclo que a partir de aquí emprendemos, (seleccionada la unidad de análisis), es:

Definir el problema (cómo se pueden comparar los requerimientos con la situación actual).

- *Qué sabemos acerca de él* (recopilar información).
- *Analizar las causas del problema* (5 veces: ¿por qué?) y sus relaciones.
- *Efectuar una jerarquización* (por G.U.T., por ejemplo).
- *Encontrar estrategias posibles* (identificar lo que se debe hacer versus lo que me gustaría hacer)

Definición del problema

Dentro de los propósitos de la modificación curricular se encuentra:

1- Establecer un diseño curricular abierto y flexible, que estimule la motivación de la comunidad educativa.

2- Brindar una oferta más completa a través de orientaciones.

3- Desarrollar la formación por sobre la información.

4- Lograr una formación “científico-técnica” actualizada y adecuada a las necesidades de un medio que está en continua evolución y que se caracteriza por cambios rápidos.

5- Centrar el aprendizaje en los alumnos, por su acción y capacitación frente a los problemas básicos de la profesión, con la ayuda de un tronco de materias integradoras.

6- Evitar la disociación entre la formación del estudiante y el ejercicio profesional y la dicotomía teoría-práctica.

7- Reducir contenidos con una selección y jerarquización acertada que posibilite el nivel pretendido en el tiempo disponible.

8- Resolver la diferencia entre el proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación, que conlleva un elevado porcentaje de fracaso del alumnado, a través de una evaluación continua eficaz.

9- Desarrollar un espíritu analítico crítico, independiente e innovador.

10- Promover el trabajo activo y creativo en equipo con sus metodologías de acción y técnicas de comunicación.

Considerar esencial el uso de las más modernas herramientas de trabajo, mencionando la computación y todos los programas de enseñanza, de aplicación, de ejercitación, de cálculo y de simulación, dirigidos esencialmente a aprovechar toda su potencia de ahorro de tiempo, reemplazando las actividades repetitivas que no aportan conocimientos. Esto no implica tener a los alumnos permanentemente frente a un monitor, sino hacer un uso inteligente de una herramienta muy poderosa en su aplicación académica.

Es evidente que para lograr una carrera de grado en un período de 5 años, mejorando además el nivel, es necesario eliminar contenidos puramente informativos, mejorando y actualizando la metodología del proceso enseñanza-aprendizaje y utilizar las herramientas de comunicación y capacitación. Se debe considerar que la evaluación es un proceso continuo y sistematizado, que comienza a construirse sobre una base colectiva. El problema que se puede suscitar puede ser el no cumplimiento de las modificaciones del diseño curricular. También se deberá medir la brecha entre el desempeño docente y el requerido para una adecuada implementación del diseño.

Evaluación del docente

Podrá realizarse considerando:

1- El curriculum presentado, que debe ser actualizado en forma continua.

2- Entrevistas abiertas a docentes y alumnos, en una instancia previa a las cerradas, para tomar de ellas las formulaciones de las preguntas y las palabras.

3- Encuestas a los alumnos, terminada alguna clase.

4- Cuestionario a docentes y alumnos, (en forma periódica y regular).

5- Visitas de los alumnos a plantas industriales, laboratorios y biblioteca, (periodicidad y tareas realizadas).

6- Informes de los mismos docentes.

7- Informaciones de registros (de las distintas áreas).

Orden jerárquico de las causas

Preguntado por qué, transferimos las causas potenciales de la *tormenta de ideas* al diagrama de causa-efecto que se acompaña en el anexo. Como “brotes” tomamos las causas relacionadas con las consideradas principales.

Considerando que las causas principales tienen la misma importancia, para efectuar un ordenamiento jerárquico de las causas secundarias, podría utilizarse, entre otros, el método matricial G.U.T. el cual está basado en el análisis cuantitativo de tres criterios:

Gravedad - urgencia - tendencia

Gravedad: con él se cuantifica la importancia relativa como causa del problema.

Urgencia: con él se cuantifica la importancia de la rapidez con que debe plantearse una estrategia de solución o cambio. Viene del carácter inmediato, que hace que no se pueda esperar para abordarla.

Tendencia: cuantifica lo grave de las consecuencias de la falta de una estrategia de solución o cambio.

Multiplicando los tres valores asignados a cada causa analizada, se obtiene un total. Luego de sumar los totales correspondientes a todas las causas secundarias, se podrá ponderar qué porcentaje representa cada una del total general.

Por ejemplo, considerando del diagrama de causa -efecto: *Actividades metodología*

Los coeficientes se han mostrado como ejemplo, ya que los mismos deberían ser consensuados.

Favorecimiento de la formación de estructuras cognitivas	8	8	8	512 (11%)
Utilización de recursos	6	8	7	336 (7,3 %)
Interdisciplinariedad	6	7	8	336 (7,3%)
Conocimiento del grupo de ALUMNOS	6	6	7	252 (5,5%)
Integración teoría - práctica al modo de trabajo profesional	8	9	8	576 (12,5%)
Planificación de actividades en función de problemas básicos de ingeniería	8	8	8	512 (11%)
Planificación de actividades tendientes a la observación, trabajo en equipo, búsqueda de información	6	8	7	336 (7,3%)
Promoción del criterio y la creatividad	7	7	8	392 (8,5%)
Dedicación al grupo de alumnos	6	7	7	294 (6,1%)
Curriculum realizado	8	9	8	576 (12,5%)
Evaluación	8	8	8	512 (11%)
TOTAL				4634 (100%)

Si se considerase que las causas principales no tienen la misma importancia, se podrán ajustar estos valores a dicha situación, mediante el uso de una escala alternativa.

Aplicando estos valores a la evaluación hecha por el docente (o sobre el docente), se podrá obtener el grado de adaptación de su desempeño al requerido para una adecuada implementación del diseño curricular.

Estrategias posibles para afrontar cada una de las posibles desviaciones.

Antes de establecer las propuestas, habría que efectuar reuniones con los grupos de docentes para tratar de relevar cómo elaboran, si lo han efectuado, sus propias soluciones (los intentos, ya sean fructuosos o infructuosos), para cambiar la situación y hacer la lectura de las posibilidades concretas de transformación que existen.

En el anexo, se presentan las estrategias que están planteadas basándose en lo considerado “*factible*”.

ANEXO

CAUSA	ESTRATEGIA A PARTIR EN UN NUEVO ESTILO DE GESTION
Formación profesional pertinente.	Capacitación.
Conocimiento del diseño curricular y del perfil del egresado. Que cierta cantidad de <i>docentes</i> no conozcan el diseño curricular y el correcto perfil del graduado buscado. Ello hace necesario que se hagan cursos de perfeccionamiento de adaptación al sistema del diseño implementado.	Que todos conozcan los propósitos y la visión de la <i>universidad</i> , particularmente del área correspondiente, realizando reuniones de discusión y análisis, charlas, jornadas, etc. Que se compare si el propósito y la visión del aula están en concordancia con lo anterior.
Se evaluará si el <i>docente</i> comunica el sentido de la cátedra.	Conocer también la visión de los <i>alumnos</i> .
Conocimiento de fenómenos cognitivos y actitudinales. Si el docente se adapta al nivel de conocimientos de los alumnos.	Facilitar el autoperfeccionamiento (por ejemplo con asesoramiento, bibliografía y material de actualidad).
Conocimiento del grupo de <i>alumnos</i>.	Implementar una encuesta y una evaluación diagnós-

<p>Si los <i>alumnos</i> se presentan con los conocimientos de base requeridos.</p>	<p>tica al inicio del ciclo lectivo, pudiendo repetirse la encuesta en distintos momentos. Los <i>docentes</i> de cada cátedra serán los que conozcan los intereses, (preocupaciones, expectativas, ritmos de aprendizaje, entre otros) de su grupo de <i>alumnos</i> y podrá crear las condiciones necesarias para que el aprendizaje sea, a la vez, significativo y relevante. La experiencia previa de sus <i>alumnos</i> y el conocimiento adquirido, modifican la percepción, la comunicación, el aprendizaje y la ejecución de tareas.</p>
<p>Curriculum realizado. No se realizan con suficiente frecuencia las reuniones de y entre cátedras, las cuales deberían permitir que sean los <i>docentes</i> quienes creen las condiciones necesarias para llevar adelante la reforma, teniendo en cuenta su saber para adaptarla a distintas condiciones contextuales, institucionales, psicopedagógicas, entre otras. Es decir, efectuar una reinterpretación crítica de los programas de las asignaturas. Si el <i>docente</i> actualiza / renueva los contenidos.</p>	<p>Realizar en forma frecuente reuniones de reflexión para acercar las definiciones de: <i>currículum percibido-currículum implementado-currículum aprendido</i>. Pasar del <i>currículum organizado</i> por los <i>docentes</i> al <i>currículum en acción</i>, relacionándolo en la práctica con transformaciones en el pensamiento y diseño en un ciclo que tenga en cuenta su evaluación y un plan de reestructuración basado en los resultados de dicha evaluación.</p>
<p>Contacto con <i>docentes</i> de otras asignaturas. Conocimientos de sus programas. Interdisciplinariedad. La interdisciplinariedad no está presente en todas las cátedras. Si los <i>docentes</i> interactúan entre sí. Reuniones de trabajo realizadas. Bibliografía común citada.</p>	<p>Propender al trabajo en equipo, en todos los niveles, eliminando barreras, (entre miembros de una cátedra, entre cátedras, entre niveles de gestión).</p>
<p>Disponibilidad de recursos. El grado de suficiencia de los recursos disponibles.</p>	<p>Facilitar el uso de laboratorios, computadoras y toda otra herramienta educativa disponible. Propender a un nuevo estilo de gestión.</p>
<p>Utilización de recursos. Falta de habilidad de algunos <i>docentes</i> en el uso de ciertos recursos didácticos. Efectuar encuestas para saber qué material de estudio utilizan los <i>alumnos</i>, apuntes tomados en clase, apuntes de la cátedra, etc. Frecuencia de uso de los recursos tecnológicos por parte de los <i>docentes</i> y tareas realizadas. Frecuencia de consultas a biblioteca, a Internet, por parte de los <i>alumnos</i>.</p>	<p>Capacitación y disponibilidad horaria de los recursos tecnológicos. Lograr que cada <i>alumno</i> disponga de su propio material de estudio, no necesariamente el mismo para todos; la lectura de distintos autores, incluyendo el material de apoyo didáctico (que contemple el uso de herramientas computacionales), favorecerá y enriquecerá la decisión en los grupos. Ofrecer, además de la biblioteca básica, alguna con cierto nivel para que el <i>alumno</i> decida y elija.</p>

<p>Evaluación No se evalúa para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje. No se establecen mecanismos de correcciones, ni se programa un plan de refuerzo. En general el <i>alumno</i> estudia para aprobar el examen y no queda claro si le interesa la calidad del aprendizaje. Si la evaluación tiende a ser continua y si se adapta a los contenidos que se estudiaron y a la metodología empleada.</p>	<p>Cambiar el sistema de calificación. Desarrollar métodos que permitan a <i>docentes</i> y <i>estudiantes</i> controlar su propio proceso. Evaluar no sólo los conocimientos y la retención, sino también la competencia lograda, el nivel de criterio del <i>alumno</i> para transferir situaciones e integrar conocimientos, respondiendo así al perfil del egresado. Centrar los objetivos en términos de producto de aprendizaje. Acercar la evaluación a la evaluación continua, en la creencia de que de este modo se podrá mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje, estableciendo correcciones oportunas y refuerzos.</p>
<p>Favorecimiento de la formación de estructuras cognitivas. Si las actividades de enseñanza facilitan el aprendizaje.</p>	<p>Proponer la construcción de redes y/o mapas, entre otras propuestas, dejando a cargo de cada <i>docente</i> su elección, ofreciendo asesoramiento adecuado y capacitación.</p>
<p>Integración teoría-práctica al modo de trabajo profesional. La teoría - práctica no está integrada al modo de trabajo profesional, con el riesgo de que el <i>alumno</i>, considere la práctica no como praxis, sino como aplicación. Si los <i>alumnos</i> desarrollan un rol importante. Si se comprometen con su aprendizaje.</p>	<p>Cambiar lo detallado en <i>metodología y actividades</i> en cada planificación anual de aquellas cátedras que lo hacen, por una propuesta metodológica global, (por ejemplo lo mencionado en el párrafo anterior), dejando a cargo de cada <i>docente</i> su elección, recalando la necesidad de que logre provocar en el <i>alumno</i> la reflexión y la toma de conciencia de las insuficiencias de sus esquemas habituales, utilizando la potencialidad explicativa de la disciplina para reconstruir sus preconcepciones experimentales y partiendo de actividades relevantes. Teniendo en cuenta que la motivación es consecuencia de la sensación de ser conductor del propio proceso de aprendizaje y que el alumno estará preparado para aprender cuando se dé cuenta de que no sabe y sienta esa necesidad. En las reuniones entre cátedras el intercambio promoverá modificaciones de las prácticas educativas y se podrá contar con mayores elementos para que la innovación metodológica sea consistente.</p>
<p>Planificación de actividades en función de problemas básicos de ingeniería.</p>	<p>Buscar problemas adecuados al nivel y especialidad de los <i>alumnos</i>, que actúen. Sería necesario que se sientan molestos por la situación. (En mucho ayuda para esto, asistir a cursos y seminarios). Incorporar y generalizar la investigación de la acción.</p>

Toda organización que se aboque al mejoramiento continuo, debe permitir a las personas libertad para mejorar: solo de esa manera descubrirán su potencial para la excelencia. La insatisfacción nos lleva a ejecutar acciones para eliminar aquello que nos molesta. La excelencia, entonces, solo podrá lograrse, si la organización promueve una cultura de insatisfacción creativa.

La estrategia dará resultados si previamente nos capacitamos y jerarquizamos para el desafío. Solamente si estamos convencidos de la importancia de la transformación podremos colaborar e incluso orientar todo hacia la excelencia.

- La conducción deberá asumirse como si fuésemos colaboradores.

- Los docentes deberán recibir lo mencionado en un clima de motivación. No solamente se deberá apoyar y difundir los logros, y los esfuerzos por alcanzarlos, sino implementar una promoción, en acuerdo de criterios, como una forma de motivación, solicitando el planteo de propuestas.

Consideraciones finales

Este trabajo podría continuarse analizando las causas que se relacionan entre sí, algunas de las cuales tienen una fuerte correlación.

Son ejemplos de causas relacionadas:

- Disponibilidad de recursos \Leftrightarrow utilización de recursos.
- Motivación \Leftrightarrow adaptación al cambio.
- Formación docente \Leftrightarrow información.
- Conocimientos de fenómenos cognitivos y

actitudinales \Leftrightarrow favorecimiento de la formación de estructuras cognitivas.

- Realización de tareas investigación profesional \Leftrightarrow posibilidad de favorecer prácticas de habilidad profesional.

- Realización de tareas investigación de la acción \Leftrightarrow conocimiento de fenómenos cognitivos y actitudinales.

Una propuesta para profundizar sería el despliegue de la función calidad (Q. F. D.), que opera con una lista de objetivos (*los qué*) y con otro nivel (*los cómo*), formando una matriz que los relaciona. Cada elemento de dicha matriz expresa el grado de dicha relación (fuerte, media o débil), valor numérico. Esto permite interpretar fácilmente ciertas relaciones complejas, y validar nuestras selecciones.

En cada nivel se podría agregar una tabla triangular para analizar la correlación entre *los qué* y otra para *los cómo* (positiva, fuertemente positiva, negativa, fuertemente negativa), lo cual nos daría información, por ejemplo, sobre si se duplican esfuerzos para arribar a un mismo resultado y evidenciaría además la presencia de conflictos.

Para ayudar a la toma de decisiones y priorizar los esfuerzos, se podrían incluir tablas numéricas, asignando la importancia relativa de cada qué y de cada cómo. Para obtener el valor de importancia de cada cómo, en cada columna sumaríamos los productos entre el valor asignado a la importancia de cada qué y el valor asignado a la relación *qué - cómo*.

Este sería un proceso continuo, ya que podrían ir agregándose filas y columnas que ayuden a la interpretación de la información, como así también a la ponderación de las variables intervinientes.

NOTAS

- ¹ STAKE, *The countenance of education evaluation*, Teachers College Record, 1967. *Stake Program Evaluation, particularly Responsive Evaluation*. Michigan, University, Tire Evaluation Center, 1975.
- ² CELMAN, S. *Evaluación de proyectos institucionales, (Dime por qué preguntas y te diré quien eres)*. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL - PRIMER CONGRESO INTERNACIONAL DE FORMACION DE PROFESORES - 1996.
- ³ D' ATTELLIS Carlos E. *El conocimiento*. Bs. As., Universidad de Buenos Aires, 1994.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFORJA. *Técnicas participativas para la Educación Popular*. Bs. As., Cedepo-Humanitas, 1988.
- BORDENAVE-PEREIRA, A. *Estrategias de enseñanza-aprendizaje*. Costa Rica, Instituto Interamericano, 1992.
- CASTAÑEDA YAÑEZ, M. *Los medios de comunicación y la tecnología educativa*. México, Trillas, 1994.
- CELMAN, S. *Evaluación de proyectos institucionales*. Santa Fe, Universidad Nacional del Litoral, 1996.
- COLS, S. *La tarea docente*. Bs. As., Marymar, 1988.
- VILLAR, A. *Aprender a enseñar*. Madrid, Cincel, 1990.