

# EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE NAYARIT, MÉXICO. ANÁLISIS CUALITATIVO USANDO TIC

## TEACHING PERFORMANCE ASSESSMENT IN PROFESSIONAL EDUCATION INSTITUTIONS OF NAYARIT, MEXICO. QUALITATIVE ANALYSIS USING TIC

*Ana Teresa Sifuentes Ocegueda<sup>1</sup>, Carlos Alberto Hoyos Castellanos<sup>2</sup>, Emma Lorena Sifuentes Ocegueda<sup>1</sup>, Rocío Mabeline Valle Escobedo<sup>1</sup>*

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nayarit

<sup>2</sup>Instituto Tecnológico de Tepic

E-mail: anat.sifuentes@uan.edu.mx, hoyoscarlos@ittepico.edu.mx, emmalorenas@gmail.com, rocio\_valle13@hotmail.com

(Enviado Noviembre 02, 2018; Aceptado Noviembre 28, 2018)

### Resumen

Este trabajo forma parte de una investigación sobre la sistematización de la metodología de 360° para la evaluación del desempeño de los docentes de nivel superior. En una etapa previa se probó la metodología de forma manual; como segunda etapa, se realizó el diagnóstico que aquí se presenta y se pretende culminar con la propuesta de un sistema de evaluación en línea que permita retroalimentar de manera inmediata tanto a los profesores evaluados para su desarrollo profesional, como a los coordinadores de los programas académicos para la integración de eventos de capacitación dirigidos objetivamente a las necesidades detectadas. Se presentan los resultados obtenidos al investigar sobre las prácticas actuales de evaluación docente en cuatro instituciones de educación superior en el estado de Nayarit, México. Para realizar el diagnóstico se emplearon herramientas tecnológicas de análisis cualitativo que facilitan el manejo de documentos, mediante una codificación para importar datos desde la encuesta.

**Palabras clave:** *Prácticas de Evaluación, Desempeño Docente, Educación Superior.*

### Abstract

This work is part of a research on the systematization of the 360 ° methodology for the evaluation of the performance of higher level teachers. In a previous stage the methodology was tested manually; as a second stage, the diagnosis presented here was made and it is intended to culminate with the proposal of an online evaluation computer system that allows immediate feedback to both the teachers evaluated for their professional development and the coordinators of the academic programs for the integration of training events aimed objectively at the detected needs. The results obtained are presented when investigating the current practices of teacher evaluation in four institutions of higher education in the state of Nayarit, Mexico. To make the diagnosis, technological tools of qualitative analysis were used to facilitate the handling of documents, through an encoding to import data from the survey.

**Keywords:** *Evaluation Practices, Teaching Performance, Higher Education.*

## 1 INTRODUCCIÓN

Vivimos en la era de las tecnologías. Día a día contamos con herramientas y aplicaciones que facilitan totalmente la realización de tareas tediosas y repetitivas. A menudo es posible utilizar software comercial diseñado de manera general para realizar una gran variedad de tareas o bien mediante el diseño de programas específicos, hechos a la medida de las necesidades, para la solución de alguna problemática determinada. Este ecosistema digital no exime a la educación, ya que es tan imprescindible una formación de profesionistas competentes en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) que satisfaga las exigencias de conocimientos más diversos y transversales, como el desarrollo de dichas habilidades en

los docentes. Las prácticas actuales en la educación superior obligan al apropiamiento de las nuevas TIC's para mejorar el desempeño de la vida académica, social y laboral. De esta forma la política educativa se obliga a trascender más allá del área del conocimiento, ampliando los límites hacia una formación integral, donde el trabajo académico es reconocido como parte fundamental en el desarrollo de mayores satisfactores para las demandas de estudiantes y de la sociedad en general.

La evaluación del desempeño docente vista como un recurso para la superación personal, constituye una herramienta fundamental para la mejora continua del proceso de enseñanza-aprendizaje. De acuerdo con Flores y García [1], evaluar la calidad de la educación requiere

mucho más que un constructo coherentemente elaborado. Es necesario, además, una base de datos e información profunda y variada, la utilización inteligente indicadores y un marco normativo sólido. En México se toma como referente para la educación básica el derecho a la educación; en el caso de la educación media superior seguramente es el Marco Curricular Común, fundado en 2008 desde los inicios de la Reforma Integral de la Educación Media Superior. Sin embargo, para evaluar la educación superior del país sigue en el aire la interrogante sobre los lineamientos o normativas que coadyuven a la creación de indicadores que permitan expresar opiniones objetivas acerca de su calidad. Surge de aquí la pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las prácticas de evaluación del desempeño docente que se emplean actualmente en las instituciones públicas de educación superior en el estado de Nayarit?

Para conocer la trayectoria que ha tenido en el Estado de Nayarit la práctica de la evaluación de los docentes se elaboró un diagnóstico encuestando a cuatro instituciones de educación pública de nivel superior representativas en la región. La encuesta se llevó a cabo con el apoyo de un cuestionario para la realización de entrevistas semi-estructuradas recabando directamente la experiencia de los actores sociales involucrados, con la doble finalidad de conocer el estado o situación actual y de identificar respuestas significativas acerca de la evaluación del desempeño docente. Las instituciones participantes son el Instituto Tecnológico de Tepic (ITT), la Universidad Tecnológica de Nayarit (UTN), la Escuela Normal Superior de Nayarit (ENSN) y la Universidad Autónoma de Nayarit. El análisis cualitativo se realizó con el apoyo del programa Atlas.ti versión 7.

El presente trabajo forma parte de una investigación en la que previamente se probó la metodología de 360° de forma manual, aplicando la evaluación dos años consecutivos a un grupo de 44 docentes de la Academia de Tecnologías de la Comunicación y Gestión de Información de la UAN. Se integra en principio por un referente normativo-legal, posteriormente se plantean los propósitos de la evaluación para continuar con el diagnóstico y los resultados obtenidos en el mismo. Finalmente se presenta la propuesta de un sistema de evaluación de 360 grados y las conclusiones.

## 2 NORMATIVIDAD

Actualmente la calidad de los servicios educativos ha tomado mayor relevancia para la sociedad en general, de tal forma que tanto para autoridades, docentes, alumnos y padres de familia es de gran importancia mantenerse informados de la situación que presentan la diversidad de actividades que implica una mejor educación, en este sentido se considera a la evaluación uno de los aspectos de mayor importancia, no solo se trata de conocer el resultado de la valoración, sino de contar con recursos objetivos que faciliten la toma de decisiones en la búsqueda de la mejora continua en la calidad de los servicios educativos. Por eso en el sistema educativo superior mexicano emite

lineamientos que indican y fundamentan a la evaluación. Algunos de ellos son las siguientes:

La *Ley General de Educación* (Sección 4; Artículos 29, 30 y 31) se enfoca a la evaluación del sistema educativo nacional. Reconoce y faculta como responsable de esta función al Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. Establece la implementación de evaluaciones sistemáticas y permanentes que permitan a los directivos de las instituciones y demás participantes, obtener la información necesaria para mejorar la calidad de la educación y su equidad, para lo cual es requerido el trabajo colaborativo de los implicados [2].

El *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018* (Meta Nacional 3 México con Educación de Calidad; Evaluación de la educación) afirma que “la Reforma Educativa es un paso decidido para desarrollar el potencial humano de los mexicanos con educación de calidad”, para este objetivo “se establece que la evaluación sea un instrumento para elevar la calidad de la enseñanza. Para ello se otorgó plena autonomía al INEE y se creó un sistema de evaluación” [3].

El *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública* (Capítulo VIII) respecto a las funciones de la Dirección Superior Universitaria (Artículo 18), Coordinación General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas (Artículo 20) y a la Dirección de Educación Superior para Profesionales de la Educación (Artículo 21) establece, “Proponer programas y políticas para elevar la calidad en los servicios que se prestan en las instituciones educativas del nivel superior” en ellos se considera a la evaluación [4].

Al respecto, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) ha revelado la necesidad de mejorar sus procesos. A partir de 2008, la Comisión Especial Interinstitucional, que es propuesta por el Consejo Nacional de la ANUIES, integró un escrito con los resultados de un análisis de los instrumentos de valoración vigentes referentes a la educación superior, en el que se destacaba la disociación que existe actualmente entre los beneficios de las prácticas de evaluación y la elevación de la calidad de la educación. Entendiendo esta última como “una elevación sostenida del logro académico”. Aseguraba la ANUIES que no existía “evidencia confiable” para garantizar que las evaluaciones realizadas por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) contribúan a mejorar el aprendizaje de los estudiantes [5].

La Reforma Educativa promovida por la Administración Federal 2013-2018 se centró principalmente en la educación básica y media superior, creando serias discusiones técnicas y políticas que dan lugar a importantes contradicciones y retos, lo cual abre un espacio a las instituciones de educación superior del país para volver a abordar el debate de la calidad y la evaluación a ese nivel, sin embargo, deben tomarse en cuenta dos aspectos importantes al definir la calidad académica universitaria: por una parte la autonomía de las instituciones de educación superior, ya que puede dar lugar

a que por tener libertad de organización pueden manejar su propio concepto, dificultando el consenso y la unificación de indicadores que permitan realizar comparaciones entre universidades. Y por otra parte, aunque ANUIES [5] reconoce la problemática de la evaluación de la educación superior, no hay una clara definición de incentivos para que los rectores de las universidades adopten un sistema de evaluación más coherente, objetivo y transparente.

### 3 PROPÓSITOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño puede tener diferentes propósitos, en ocasiones se utiliza para administrar incentivos que facilitan el ascenso equitativo y el desarrollo de los docentes, cuando se emplea la metodología de 360° el objetivo principal es el desarrollo profesional o de carrera de los profesores con la intención de que mejoren su práctica docente. En este caso, la valoración del desempeño se convierte en una actividad de aprendizaje, ya que mediante ella el docente conoce objetivamente su práctica educativa y los aspectos en los que le conviene mejorar. De esta forma es posible considerar a la evaluación como un aprendizaje que además está al servicio del conocimiento [6]. Entonces, el propósito fundamental es mejorar sus niveles de competencia mediante el diagnóstico que favorece el aprendizaje de la práctica educativa y no demostrar ciertos grados de cumplimiento de las mismas.

Siendo así, la evaluación se enfoca en la práctica educativa, vinculada al entorno de cada universidad y a la situación de los procesos de enseñanza-aprendizaje que rigen en cada caso específico [7].

La metodología de 360° implica que un docente sea evaluado por un grupo de personas que interactúan cotidianamente en su entorno y se realiza mediante una serie de temas previamente definidos, por lo general son tomados de los indicadores vigentes en la academia. Se refiere a comportamientos observables la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. En este esquema el docente es evaluado por quienes lo conocen: coordinador, pares y estudiantes, además de su propio autoanálisis. El grado de confiabilidad será mayor en tanto mayor sea el número de evaluadores. Para asegurar la retroalimentación objetiva el evaluado elige a su evaluadores [8].

Evaluar el desempeño de una persona implica por una parte, medir el grado de cumplimiento de sus competencias, responsabilidades y/o funciones, siempre comparado con el perfil requerido o deseable, y por otra la calidad con que se realiza la función de acuerdo al rendimiento y las metas alcanzadas en un periodo determinado para realizar la evaluación, revelar las fortalezas encontradas pero sobre todo las áreas de oportunidad para mejorar su práctica docente.

En este sentido, el proceso de la evaluación del desempeño tiene como propósito expresar juicios de valor sobre la calidad y el cumplimiento de los compromisos de los docentes en la práctica educativa, mediante un

seguimiento continuo que permita conocer los avances alcanzados con relación a las metas establecidas a nivel individual pero también a nivel institucional y nacional. Para ello es indispensable apegarse a indicadores profesionalmente conocidos.

### 4 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

Se realizó una investigación cualitativa, de investigación acción y estudio de casos. Diseño transeccional exploratorio, utilizando como técnicas de recolección de datos el cuestionario y la entrevista.

A través de la recolección y el análisis de los datos, el enfoque cualitativo ayuda a ajustar las preguntas de investigación o a generar nuevos argumentos en el transcurso de la misma [9].

Por su parte Ander [10], define la investigación-acción-participativa (IAP) como la metodología de intervención social con la intención de obtener la participación de las personas. Se busca que la gente intervenga en un estudio de su realidad, que contribuya a análisis de su entorno, que participe en la planeación de las actividades que darán respuesta a la problemática y en la forma de realizarlas. Procurando además, que ellas mismas reflexionen sobre sus acciones y evalúen sus actividades. La intención es entender y mejorar un escenario específico, el contexto que concibe un grupo humano en circunstancias determinadas y a partir de una problemática identificada, la cual se va a solucionar mediante su análisis y comprensión con una reflexión teórica.

Para Hernández, Fernández y Baptista [9], el objetivo de la investigación-acción es percibir y solucionar problemáticas concretas de un grupo de personas que se relacionan en un contexto determinado (grupo, programa, organización o comunidad). Asimismo, se enfoca a proporcionar datos confiables que ayudan a tomar decisiones en proyectos, procesos y reformas estructurales. Busca generar el cambio social, la transformación de la realidad ya sea social, educativa, económica o administrativa y procura crear conciencia en las personas de la importancia de su papel en ese proceso de transformación.

Los participantes conocen perfectamente el problema a resolver, por eso los involucra en el proceso a mejorar, las actividades que se deben cambiar y la implementación de los resultados del estudio.

Otra importante herramienta de investigación utilizada es el método de estudio de caso, su principal ventaja es que registra y mide la conducta de los individuos implicados en el proceso estudiado, a diferencia de los métodos cualitativos que se concretan a la información verbal recabada mediante cuestionarios en encuestas [11]. Por otro lado, en el método de estudio de casos la información puede obtenerse de diversas fuentes, ya sea cualitativas o cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos [12].

Además, Yin [11] expone que el método de estudio de caso constituye una manera fundamental de investigación en las ciencias sociales y en áreas como educación, administración de empresas, estrategias para el desarrollo de la niñez y de la juventud, negocios internacionales, desarrollo tecnológico y en investigaciones que requieren el análisis de redes sociales.

Eisenhardt, citado en [12], argumenta que para determinar el número de casos adecuado, es necesario tomar en cuenta el conocimiento previo que se tiene sobre el tema, así como la información que se va obteniendo mediante los estudios de casos que se van incorporando a la investigación. Considerando los casos múltiples como una herramienta poderosa para crear teoría ya que facilitan la reproducción y generalización de casos individuales.

De esta forma, la reproducción de casos consiste en que los casos individuales se pueden usar para comprobar las propuestas establecidas, y la generalización es la utilización de varios casos para el desarrollo de la teoría elaborada.

El diseño es transeccional exploratorio ya que se indaga sobre observaciones realizadas en un momento único en el tiempo.

La entrevista es una técnica de recolección de datos que se basa en obtener datos confiables mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado. Se entiende como la influencia social recíproca entre dos personas, de la cual se deriva una comunicación de significados, donde el entrevistado da su particular punto de vista sobre el tema y el entrevistador intenta recoger, interpretar y comprender esa opinión personal [9].

El cuestionario es un grupo de preguntas diseñadas para obtener la información necesaria para el logro de los objetivos del trabajo de investigación.

El cuestionario es un conjunto de preguntas elaboradas para generar los datos necesarios que permitan alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación específico. Constituye una herramienta básica en la planeación para obtener la información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación [13].

## 5 DIAGNÓSTICO

Para llevar a cabo esta etapa de la investigación se realizó un diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño docente en cuatro instituciones de educación superior representativas en Nayarit. Para tal efecto se utilizó un cuestionario con preguntas abiertas que sirvió de guía en la conducción de entrevistas a directivos y personal responsable de la función en cada una de ellas. Posteriormente se analizó la información con el apoyo del *software* ATLAS.ti que permite extraer, categorizar e intervincular segmentos de datos desde una gran variedad y volumen de documentos.

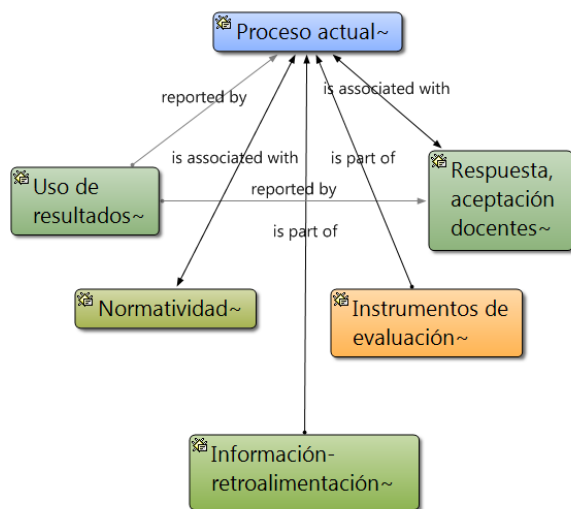
Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista [9], en el análisis de los datos cualitativos, la acción esencial consiste en que se reciben datos no estructurados, a los cuales se les debe proporcionar una estructura. Los objetivos fundamentales del análisis cualitativo son: 1) examinar la información, 2) asignarle un orden (organizándola en unidades y categorías), 3) puntualizar las prácticas y/o vivencias de los participantes según su visión, lenguaje y expresiones; 4) encontrar los conceptos, categorías, temas, patrones y vínculos que se encuentran en los datos, para darles sentido, entenderlos y explicarlos de acuerdo al planteamiento del problema; 5) entender a fondo el contexto que rodea a los datos, 6) reconstruir hechos e historias, 7) relacionar los resultados con el conocimiento disponible y 8) formular una teoría basada en los datos obtenidos.

Como se mencionó al principio, las instituciones participantes en este diagnóstico son el Instituto Tecnológico de Tepic, la Universidad Tecnológica de Nayarit, la Escuela Normal Superior de Nayarit y la Universidad Autónoma de Nayarit. Para respetar la confidencialidad de la información los resultados se abordarán de manera general partiendo de las trece preguntas del cuestionario:

1. ¿Cómo es el proceso de evaluación actual de los docentes en la Institución X?
2. ¿En qué documentos de la SEP se señala la necesidad de la evaluación?
3. ¿En qué documentos de la Institución X se señala la necesidad de la evaluación?
4. ¿Con qué instrumentos se evalúa actualmente a los docentes de la Institución X?
5. ¿Cómo se les evalúa a los docentes de la Institución X?
6. ¿Cómo se entera el docente de la realización de estos procesos de evaluación?
7. ¿Cuál ha sido la respuesta del docente ante las evaluaciones?
8. ¿Cómo se entera el docente de los resultados de la evaluación?
9. ¿Con qué frecuencia se realiza la evaluación?
10. ¿Los instrumentos que se utilizan dan cuenta del desempeño del docente?
11. ¿Qué tipo de actitudes manifiesta el docente respecto a los sujetos que lo evalúan?
12. ¿Qué uso le da la Administración a los resultados de la evaluación?
13. ¿Qué utilidad tiene la evaluación para el docente?

Las preguntas se agruparon en factores o códigos para su análisis en la red de relaciones generadas. En la Fig. 1 se puede apreciar dicha red, donde el proceso actual de evaluación del desempeño docente en las instituciones de educación superior en el Estado de Nayarit es asociado por una parte a la normatividad, es decir, a documentos oficiales que establecen, exigen y/o justifican la necesidad de evaluar el desempeño docente; así como a respuesta de aceptación que se tiene del proceso por parte de los docentes evaluados. Por otro lado, las instituciones participantes coinciden en incluir instrumentos de evaluación, instrumentos de información-retroalimentación y la frecuencia de la evaluación como

parte del proceso actual, así como el uso de los resultados, los cuales son reportados tanto a la institución como al docente.



**Figura 1.** Factores que influyen en el proceso actual de la evaluación docente a nivel superior en el estado de Nayarit. Fuente: Elaboración propia mediante ATLAS.ti a partir de la información recabada.

Los resultados por código o factor, así como por institución participante se describen a continuación:

*Proceso actual (cómo se evalúa en estos momentos):*

- El estudiante, el jefe de departamento y la autoevaluación se realizan con instrumentos diferentes para docentes y estudiantes, es mediante una evaluación en línea (docencia, investigación, tutorías y vinculación).
- Se realiza un seguimiento de avance de planeación mediante la plataforma Moodle en reuniones de colegiado mensuales.
- La evaluación es por parte de los estudiantes. Se selecciona de manera aleatoria a cinco estudiantes de cada grupo para que completen el cuestionario de evaluación.
- La realizan el jefe del programa educativo y por los estudiantes. Se toma una muestra del 40% de los alumnos de cada grupo para una evaluación de manera electrónica, la observación en aula se hace a mediados de cada cuatrimestre y es realizada por otro profesor distinto al que se evalúa o por el Coordinador de la Carrera.

*Normatividad (documentos oficiales que establecen, exigen y/o justifican la necesidad de evaluar el desempeño docente):*

- Reglamento interno de la SEP Art. 20; Manual de organización del sistema tecnológicos; Sistema de gestión de calidad.
- Acuerdo 592; acuerdo 712; SEP Lineamientos de evaluación docente; Plan de estudios 2011. En los planes y programas de las diferentes licenciaturas.
- La SEP se apega a la Ley General de Educación, que en el artículo 1º respeta la autonomía de la función social educativa que la Constitución

Política Mexicana le otorga a las universidades y demás instituciones de educación superior en el artículo 3º fracción VII. Reglamento Interno de la SEP art. 18. La evaluación se realiza de manera cuantitativa mediante el programa de estímulos al desempeño docente, o bien a través de las certificaciones externas que algunas Unidades Académicas realizan a partir de la Reforma Académica del 2002. Existe una evaluación a docentes que realiza directamente la Secretaría de Docencia, sin embargo, es un proceso del que no se informa al docente y mucho menos se le retroalimenta con los resultados. Este aspecto se ha manejado más como asunto político, por la negociación que implica entre el sindicato y la administración, que como herramienta administrativa de desarrollo individual.

- Reglamento Interno de la SEP Art. 20. La Universidad cumple con requisitos de la norma ISO 9001 en su sistema de calidad, certifica el proceso de aprendizaje escolar en donde se establece en parte de sus políticas la realización de evaluaciones al profesor de asignatura.

*Instrumentos de evaluación (qué instrumento o instrumentos se emplean actualmente):*

- Encuesta aplicada en línea en la página web de la institución. Los instrumentos que se utilizan si dan cuenta del desempeño del docente, ya que se evalúan todos los rubros en los cuales se desarrolla el trabajo del docente.
- Encuesta a estudiantes. Siendo realistas, las encuestas que se han aplicado no permiten conocer de manera clara y amplia lo que realizan los maestros en las aulas. Es una necesidad el implementar más instrumentos que digan de manera detallada no sólo lo que los maestros planean, sino lo que realizan y más importante aún los resultados que obtienen con sus alumnos.
- Encuesta a estudiantes. Los instrumentos que se utilizan en parte dan cuenta del desempeño del docente, pero si al estudiante le fue mal en el curso, suele evaluar mal al docente.
- Sistema electrónico de evaluaciones al profesor por parte del alumno y observación en aula. Los instrumentos que se utilizan si dan cuenta del desempeño del docente, ya que van enfocadas netamente al desarrollo de su materia en aula considerando todos los aspectos necesarios para cumplir estándares de calidad en su desempeño.

*Información-retroalimentación (cómo se informa a los docentes de la evaluación y cómo se les retroalimentan los resultados):*

- El docente se entera de la realización del proceso de evaluación por medio de la página institucional, se realiza un comunicado donde se especifican las fechas de evaluación y así mismo su jefe de departamento académico lo cita mediante oficio para hacer la evaluación. Al finalizar el proceso, el departamento de Desarrollo Académico, se encarga de hacer las estadísticas de cada docente y de cada departamento, lo que permite entregarles

- a los docentes el resultado de su evaluación de manera escrita.
- Por medio de la sistematización de la información que resulta del monitoreo de la plataforma (gráficas y cuadros) y que se presenta en las reuniones mensuales de Consejo Técnico y/o por medio de una circular que se les da posteriormente, con los acuerdos y reflexiones que se derivaron de la reunión. Los resultados se dan a conocer mediante reuniones de Consejo Técnico a las que son convocados mensualmente, así como por medio de la circular derivada de la reunión mencionada. Por último, de manera personalizada cuando existe alguna desatención a las citadas anteriormente.
  - Se avisa en la reunión ordinaria de academia previa a las fechas de la evaluación y después la coordinadora académica les confirma dichas fechas por correo electrónico. No hay retroalimentación.
  - Mediante la capacitación dentro de la carrera al inicio de cada cuatrimestre (reunión de apertura), se establece la fecha de aplicación de las evaluaciones, en el caso de la observación en aula no se entera hasta el momento en que llega el evaluador y las aplicadas por el Director de la Carrera son al finalizar el periodo cuatrimestral. Las evaluaciones son entregadas a cada profesor a fin de que mejore su desempeño.

*Respuesta-aceptación por parte de los docentes (cómo aprecian los docentes el proceso actual (aceptación o rechazo):*

- En su mayoría lo toman como áreas de oportunidad para su crecimiento, pero así mismo existen docentes que no están de acuerdo con el instrumento ya que les parece un tanto inflexible. Su actitud es positiva respecto a los evaluadores, ya que es su jefe académico quien lo realiza y la evaluación se hace en conjunto con él, lo que permite mostrar las evidencias para cada una de las respuestas.
- De mayor compromiso y aplicación en su trabajo por parte de la mayoría de los docentes, que cumplen en tiempo y forma. De enojo e indignación porque se sienten exhibidos por parte de algunos maestros que no cumplen sistemáticamente. De indiferencia y poco interés por parte de una minoría de catedráticos que denotan cansancio y poco compromiso con la institución. Sus actitudes se podrían clasificar en dos variantes: las positivas (colaboración, responsabilidad, respeto, acompañamiento, productividad y liderazgo) generalmente por parte de los que cumplen; y las negativas (crítica, aislamiento, impertinencia, rencor, enojo, indignación, impaciencia, frustración e incomodidad) por aquellos maestros que pueden mejorar en su trabajo docente.
- Se muestran indiferentes ante el proceso. Se comportan de manera imparcial, ya que los evaluadores son seleccionados al azar.

- Se realiza una retro-alimentación entre director y profesor de asignatura cuando sus resultados no son favorables, a fin de implementar algunas mejoras para su futura contratación y que el propio profesor tenga una percepción más clara de sus funciones docentes y lo que debe mejorar o evitar en el desarrollo cuatrimestral de su materia. Su actitud es variable dependiendo de la carrera y de los resultados obtenidos, sin embargo, su actitud ante esto está relacionado a la mejora continua.

*Frecuencia de aplicación (frecuencia con que se realiza la evaluación a los docentes):*

- La evaluación se realiza al término de cada semestre.
- Mínimo de forma mensual y posteriormente semestral; pero existen casos especiales de maestros que no cumplen a pesar de estarles llamando la atención, situación que provoca que de manera constante se les esté recordando lo que su evaluación refleja.
- Cada año.
- Cuatrimestral.

*Uso de resultados (uso que se le da a los resultados tanto por la institución como por el docente):*

- Por medio de los resultados se ven las áreas de oportunidad para la capacitación que se ofrece en cada intersemestre, así como los beneficios para la beca que se les otorga a los docentes. Si obtienen mínimo calificación “suficiente” da puntos para la beca. La calificación mínima de las evaluaciones debe ser SUFICIENTE de acuerdo a los lineamientos del Programa de Estímulos al Personal Docente 2016. Para el docente es de utilidad para revisar el cumplimiento de su trabajo, así como la oportunidad para participar en las becas que ofrece el sistema de tecnológicos.
- Los resultados de la evaluación son muy importantes para la institución, constituyen las fortalezas que se deben vigorizar y las áreas de oportunidad se consideran de manera específica y diversificada para mejorar constantemente en los diferentes momentos del quehacer docente. Para la gran mayoría de los docentes (según palabras de ellos) son los elementos que les permiten mantenerse vigentes y atentos a las demandas que la época educativa reclama, pero para una minoría sólo significa una labor de fiscalización y ataque, nunca como elemento para mejorar con razón de causa.
- La institución toma en cuenta los resultados para programar la capacitación del siguiente año. El docente se beneficia en tanto que se promueve la capacitación, formación y desarrollo.
- Se refiere a las políticas de contratación, una vez que cada profesor es retroalimentado en individual o en conjunto para la mejora de su desempeño, se puede presentar el caso de no cumplir con los límites de calificación establecidos en el procedimiento de producto no conforme y no podrá ser contratado para el siguiente ciclo escolar. A los docentes les ayuda a definir los

aspectos que son áreas de oportunidad para la mejora de su desempeño docente y mejorar por consiguiente la calidad en la impartición de los planes y programas de estudio (materias), favoreciendo a los Programas Educativos en el índice positivo de los resultados de indicadores del proceso de Aprendizaje.

## 6 PROPUESTA

Después de haber probado de manera manual el diseño de evaluación de los docentes de educación superior con el método de 360° y de haber diagnosticado la situación actual de las prácticas de evaluación docente en instituciones de educación superior en el estado de Nayarit. Se propone como siguiente etapa la sistematización de la misma, de forma tal que se tenga disponibilidad para aplicarse semestralmente y que la retroalimentación sea inmediata.

Se trata de desarrollar un sistema computacional que realice el proceso de la evaluación de acuerdo a lo presentado en este artículo, garantizando la confiabilidad y confidencialidad de los resultados y que, por otro lado, permita a los docentes del área de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) evaluar y ser evaluados en línea recibiendo la retroalimentación inmediatamente después de completar la totalidad de las evaluaciones.

El sistema se desarrollará en un ambiente web con un servidor dedicado. Este sistema será desarrollado utilizando herramientas y programas actualizados como PHP, MySQL, programación Java, entre otros, y en ello participarán alumnos de la carrera de Sistemas Computacionales de la Universidad Autónoma de Nayarit, auxiliados por docentes de dicha área. El producto final incluirá los manuales que complementen la información para el uso adecuado del sistema.

Los ítems propuestos para evaluar son competencias transversales, que al ser medidas permiten conocer el desempeño general de la práctica docente: 1) Empoderamiento; 2) Iniciativa; 3) Trabajo en equipo; 4) Responsabilidad; 5) Comunicación; y 6) Adaptabilidad al cambio, así como de las competencias específicas que con ellos se relacionan.

Se propone una periodicidad de la evaluación anual, por una parte, esto permite al docente proyectar su plan de carrera e ir haciendo comparaciones entre los resultados que año con año va obteniendo y también da oportunidad a la administración de realizar un proceso completo y bien definido.

El primer año se sugiere realizarla en paralelo con el método de evaluación vigente, para tomarlo como prueba piloto y convalidar el formulario, así como las pautas fijadas para la evaluación.

Administrativamente será necesario implementar un programa de entrenamiento a todos los docentes y

coordinadores, el cual deberá enfocarse tanto en las competencias, su apertura en grados de desempeño y cómo deban interpretarse, como en el uso del programa, de preferencia a través de un manual de instrucción.

De igual forma, deberá implementar una instancia de seguimiento del proceso con los evaluados que garantice la confidencialidad de los resultados y favorezca la comunicación entre el docente y las Coordinaciones Académicas para recibir las inquietudes en materia de la evaluación de 360° y que a su vez asegure la continuidad del proceso.

El sistema generará un informe global de resultados que presentará el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado por programa académico, mismo que podrá ser empleado para la detección de necesidades reales de capacitación, así como para la conformación del plan anual de desarrollo del profesorado.

## 7 CONCLUSIONES

Actualmente vivimos en la sociedad de la información y del conocimiento, la generalidad de los procesos productivos y del aprendizaje se ven influenciados por el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación. La política y la práctica educativa no escapan de esta condición. Día a día los docentes requieren desarrollar habilidades que les permitan adaptarse al cambiante ecosistema digital en el que se desenvuelven, pero también, complementar la calidad de los programas educativos mediante la inclusión de las TIC's en la enseñanza-aprendizaje de las diversas áreas del conocimiento.

En México, la Reforma Educativa promovida por la Administración Federal 2013-2018 ha enfocado la atención al proceso evaluativo de los niveles de educación básica y media superior, dejando de lado los referentes o marcos normativos para la evaluación de la educación superior del país.

El principal objetivo de la evaluación de 360° es el desarrollo profesional de las personas, para que sean ellas mismas quienes administren su formación con base en los resultados obtenidos de la retroalimentación de quienes conviven en su contexto. Se trata de desestigmatizar el proceso y en su lugar promover un cambio de cultura hacia la mejora continua de la calidad de la educación.

Realizar la evaluación en línea, facilitará a los docentes dicho proceso, así como la implementación de un sistema de evaluación docente confiable y objetivo, agilizando la retroalimentación de los resultados y simplificando el trabajo rutinario.

En la primera etapa de la investigación se probó la metodología de 360° de forma manual, aplicando la evaluación dos años consecutivos a un grupo de 44 docentes de la Academia de Tecnologías de la Comunicación y Gestión de Información de la UAN. En esta segunda etapa se realizó el diagnóstico que dio la pauta

para la presentación de la propuesta de sistematización digital de la evaluación.

Para el diagnóstico se encuestó a las principales instituciones de educación pública de nivel superior en el Estado de Nayarit sobre las prácticas actuales de evaluación del desempeño. El análisis de la información se realizó con el apoyo del software para procesamiento de información cualitativa ATLAS.ti versión 7.

En el diagnóstico se analizaron las relaciones actuales entre el proceso de evaluación actual y el uso de los resultados, la respuesta de aceptación de los docentes, los instrumentos que se emplean, la frecuencia de aplicación, la normatividad y el manejo de la información-retroalimentación.

El docente podrá medir los beneficios de esta herramienta mediante un cotejo de los resultados de cada año en los informes de evaluación de 360°, por su parte las coordinaciones académicas estarán en condiciones de valorar el cumplimiento de las competencias de los docentes mediante la comparación anual de los informes consolidados.

Es indispensable un plan de capacitación sobre el acceso y uso del sistema de evaluación de 360° en línea, tanto para docentes como para coordinadores de los programas académicos, para lo cual deberá elaborarse un manual del sistema y un manual del usuario. Pero sobre todo se debe establecer claramente la importancia de evaluar honestamente para lograr la mayor objetividad en los resultados.

## 8 REFERENCIAS

- [1] Flores, P., y García, C. (2014). La reforma Educativa en México: ¿Nuevas reglas para las IES?. *Revista de educación superior*, 43(172), 9-31.
- [2] Ley General de Educación. (1993). México: Secretaría de Educación Pública.
- [3] Gobierno de la República. (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México.
- [4] Diario Oficial de la Federación. (8 de Febrero de 2016). Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. México.
- [5] Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación, ANUIES. (2008). Evaluación, certificación y acreditación en la educación superior de México. Hacia la integración del subsistema para evaluar la educación superior. México ANUIES.
- [6] Álvarez, Méndez, J. M. (2008). *Evaluar para conocer, examinar para excluir*. (3era ed.). Madrid: Morata.
- [7] García, C. B., Loredó, E. J., Carranza, P. G., Figueroa, R. A. E., Arbesú, G. I., Monroy, F. M., y Reyes, C. R. (2008). Aproximaciones teórico-metodológicas en los trabajos de la RIED: consideraciones en torno a la construcción de un modelo de evaluación de la práctica docente. En Mario, R. B. (coordinador). *La evaluación de los profesores como recurso para mejorar su práctica*. IISUE y Plaza y Valdés editores, pp. 163-220.
- [8] Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación del 360°*. Buenos Aires: Granica.
- [9] Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia S., Mendoza Torres C. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- [10] Ander, E. (2003). *Repensando la Investigación-Acción-Participativa*. Bilbao: Grupo Editorial Lumen.
- [11] Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA: Sage.
- [12] Martínez, P. (Julio 2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- [13] Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Educación.