



**“El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente
de la Universidad Católica de Santa Fe”**

Eje: Prácticas de evaluación en la Universidad

Esteban Lucas Tomatis
UCSF, Secretaría Académica de Rectorado, Argentina

Ma. Rocío Gómez
UCSF, Subsecretaría de Asesoría Pedagógica, Argentina

Valentina Donati
UCSF, Subsecretaría de Asesoría Pedagógica, Argentina

Resumen

El trabajo: *“El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente en la UCSF”* relata la experiencia de actualización de dicho sistema que se está coordinando desde la Secretaría Académica de Rectorado y la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica y los grados de avance de su implementación. En un primer momento, se mencionará la unidad de análisis seleccionada: *desempeño docente* y su correspondiente justificación. Luego, se explicará el referente de la evaluación, explicitando las variables, dimensiones e indicadores de cada una y los respectivos aportes bibliográficos que lo fundamentan. A continuación, se describirán los instrumentos de indagación aplicados y los actores involucrados. También se detallarán cuáles han sido las distintas instancias y niveles de participación en el proceso de evaluación y las estrategias de comunicación empleadas en las distintas fases de sensibilización, ejecución, análisis y comunicación de resultados. El factor docente es esencial en cualquier modelo de calidad de la educación, y evaluar a su claustro docente es, entonces, una acción estratégica para la Universidad. Es necesario a su vez para contribuir al mejoramiento de su labor, propiciando en ellos la reflexión sobre su propia práctica y su responsabilidad frente a la calidad de la formación de los profesionales universitarios. Se considera una herramienta de seguimiento de los procesos y los resultados, en relación con las metas y los objetivos de calidad de la Universidad, en orden al mejoramiento individual y colectivo. Se espera propiciar una evaluación formativa, evaluar para mejorar y que la evaluación se haga parte de la cultura institucional y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos y de proporcionar información valiosa para la toma de decisiones de los equipos de conducción y de gestión de la universidad.

Palabras clave

Evaluación del Desempeño Docente; Planeamiento Estratégico Institucional; Mejora de la calidad educativa.

Ponencia

La presente ponencia relata la experiencia de implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) de la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF), llevada a cabo durante el 2023 por la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica y la Secretaría Académica de Rectorado de la mencionada institución.

Desde 1960 la UCSF ha estado en crecimiento constante, contando actualmente con seis sedes, ubicadas en Santa Fe, Posadas, Reconquista, Rosario, Rafaela y Gualeguaychú, donde se dictan más de 40 carreras de grado y posgrado, pertenecientes a 8 Unidades Académicas.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente se creó en 2008 por Resolución del Consejo Superior de la UCSF (RCS N°6711/2008). Desde entonces se implementó, siguiendo las pautas que luego fueron formalizadas en el Manual Metodológico del SEDD (Resolución N°6855/2012), con las siguientes características: se aplicaban encuestas a los alumnos de modo presencial y en papel, y se evaluaba cada año a un grupo de docentes u otros según su situación de revista (titular, asociado, adjunto, auxiliar).

Con el paso de los años, luego de varias aplicaciones, el sistema se discontinuó, debido en parte al gran despliegue logístico que implicaba, a la dependencia del mismo de personas externas que no tenían vinculación permanente en estamentos de la propia universidad y al poco impacto de los resultados obtenidos. En el marco de las Comisiones de Trabajo para la formulación del Planeamiento Estratégico Institucional 2023-2030, se definió como objetivo específico de la Dimensión Docencia: “la necesidad de actualizar y relanzar el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) y asegurar las condiciones que permitan sostener una frecuencia anual de aplicación en todas las carreras”.

Es así, que se decidió actualizar el Sistema y su implementación, sosteniendo el mismo propósito de evaluación original, que es la mejora de la calidad educativa de la Universidad. Es decir, evaluar para diagnosticar aciertos y oportunidades de mejora que orienten la toma de decisiones y el diseño de acciones, así como el seguimiento de los procesos y los resultados en relación con las metas y los objetivos de calidad de la universidad (RCS N°6855/2012).

Es, en el decir de Ravela (2006), una Evaluación para la toma de “decisiones blandas”, y no implica el otorgamiento de premios y/o castigos.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD) de la UCSF

A continuación, desarrollaremos la experiencia de implementación del SEDD, realizada en el año 2023, las reflexiones que realizamos fruto de ésta y las líneas de mejora que proyectamos para la nueva edición durante el 2024.

Tal como afirma Ravela (2006) el referente debe ser explícito, claro y apropiado.

“Toda evaluación debe estar basada en un “referente” explícito, claro y apropiado. Esto significa partir de una definición conceptual de la realidad a evaluar que recoja las perspectivas más actualizadas y que, al mismo tiempo, esté expresada de manera clara y comprensible. De este modo es posible diseñar mejor los instrumentos para la evaluación y, al mismo tiempo, permitir a los usuarios interpretar con más facilidad los resultados de la evaluación y, por tanto, hacer uso de ellos”. (p.8).

Por tanto, se sostuvo como unidad de análisis del SEDD el desempeño docente tal como fue definido desde la institución: “el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su importante labor como orientadores de las generaciones futuras” (RCS N°6855/2012).

En función de dicha concepción, de las experiencias de implementación previas y de la revisión bibliográfica sobre la temática, en esta instancia de actualización se establecieron nuevas variables, dimensiones e indicadores. También, se elaboraron nuevos instrumentos en formato virtual, y se ampliaron los actores claves consultados. En este caso, se sumó a la consulta a los estudiantes, la de los docentes y equipos de conducción.

Las nuevas variables del Desempeño Docente fueron:

- A) Desarrollo de la clase.
- B) Vínculo docente-estudiante.
- C) Proceso de evaluación.
- D) Responsabilidad y compromiso.

A su vez, cada una de estas variables se especificaron en dimensiones e indicadores, que se explicitan en cada uno de los cuadros que se muestran mediante [este enlace](#).

Para la recolección de la información, se planteó una triangulación de los datos provenientes de la consulta a los actores claves: estudiantes, docentes y equipos de conducción, mediante la aplicación de los siguientes instrumentos:

- Encuesta para estudiantes
- Encuesta de Autoevaluación Docente
- Encuesta para el Equipo de Conducción de la Unidad Académica.

Los instrumentos evaluaron el desempeño de todos los docentes, de todas las carreras de grado y de todos los espacios curriculares que dicten. En total, se evaluaron 1200 docentes.

Fases del Sistema de Evaluación del Desempeño Docente

Seguidamente, se detallan las distintas fases que conllevó la actualización e implementación del SEDD y las áreas intervinientes.

Fase 1: Diseño de la actualización del sistema

Quienes lideraron la propuesta de actualización y su implementación fueron la Secretaría Académica de Rectorado, en conjunto con la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica dependiente de la misma.

Se realizó una búsqueda de antecedentes, tanto de la institución como de otras, y se establecieron las nuevas variables, dimensiones e indicadores del Desempeño Docente a evaluar, ya mencionadas anteriormente.

Se definieron los plazos y los contactos necesarios para iniciar el proceso. En este sentido, debieron intervenir las áreas de Informática y Estadística de la UCSF, para brindar las bases de datos necesarias para la elaboración de los instrumentos. También se contrató a un profesional externo para preparar el panel digital que visualice el análisis de datos.

Se elaboraron los tres tipos de encuestas, utilizando la aplicación de Cuestionarios de Microsoft Forms. A su vez, se redactó un Protocolo para la implementación de las encuestas a los estudiantes.

Fase 2: Implementación

La implementación del Sistema implicó distintas instancias.

En principio, se dedicó un tiempo a concienciar a los actores de la Universidad, para que conozcan de qué trataba el SEDD, su sentido y despejaran inquietudes que pudieran surgir. Para esto, se desarrollaron las siguientes acciones:

- Presentación de la propuesta de actualización del SEDD al Consejo Superior de la Universidad y aprobación de ésta.
- Presentación de la propuesta y del Protocolo de implementación a los Secretarios Académicos de todas las Facultades.
- Correos de sensibilización a los actores involucrados (estudiantes, docentes y equipos de conducción de las Unidades Académicas).
- Difusión de la implementación del SEDD a través del newsletter institucional, que es recepcionado por toda la comunidad educativa.

A continuación, se realizó la aplicación de los instrumentos, mediante las siguientes acciones:

- Las Unidades académicas se encargaron de la aplicación de los cuestionarios a los estudiantes, quienes los completaron de manera presencial desde sus celulares. Esto implicó que la persona a cargo de la aplicación deba recorrer cada aula y estar presente mientras se conteste la encuesta, para atender consultas surgidas.
- La Secretaría Académica de Rectorado envió a cada docente por correo el cuestionario de autoevaluación docente.
- Lo propio se hizo con cada equipo de conducción de las Unidades Académicas, haciéndoles llegar el cuestionario de evaluación sobre el desempeño de su respectivo claustro docente.

A su vez, la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica, monitoreó y realizó el seguimiento de la aplicación de los tres instrumentos, observando la cantidad de respuestas obtenidas, resolviendo desperfectos técnicos y acompañando a cada Unidad Académica en la resolución de dudas.

El cuestionario aplicado a los estudiantes fue el instrumento con más datos obtenidos, ya que evaluaba el desempeño de cada docente en cada espacio curricular. Es decir, si un docente daba clases en dos asignaturas, debía ser evaluado por cada una de ellas.

Fase 3: Análisis de resultados

En esta etapa:

-se elaboró una matriz para la asignación de los distintos indicadores de cada uno de los tres instrumentos, según cada una de las variables. Puede visualizarse la misma en el siguiente [enlace](#).

-se trabajó con un Analista de Datos externo a la institución, en diálogo constante con la Secretaría Académica de Rectorado y la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica para la confección de reportes integrados en Microsoft Power BI.

Dichos reportes visualizaron los datos discriminados, según los actores consultados, y el promedio de la información, según cada dimensión, variable e indicador, en formatos de tarjetas de colores asociados a los semáforos (rojo, amarillo y verde). Los colores asignados responden al nivel que ha alcanzado el docente en el promedio: rojo: 0 a 2; amarillo 2,1 a 3,50; verde 3,51 a 5. Un ejemplo de lo explicado puede observarse en la imagen presente a continuación:



Fase 4: Comunicación de los resultados

Los equipos de conducción de cada Unidad Académica recibieron los reportes integrados sobre la evaluación de cada docente a fin de comunicarlos a los mismos. Para ello, desde la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica, se elaboró un documento con consideraciones para la lectura y comunicación de los datos para con los docentes.

En el mismo, se aconseja a las autoridades académicas que puedan triangular la información obtenida con el uso de otros dispositivos como: observaciones de clase y análisis de los programas de cátedra. De este modo, en diálogo con los docentes, se podrían diseñar propuestas de mejora para el claustro de la Unidad Académica, en orden a que esta evaluación es de “consecuencias débiles”, como afirma Silvina Larripa.

“(…) estas evaluaciones tienen foco en lo que se conoce como función formativa o de reorientación de los procesos de enseñanza, de las propuestas de enseñanza, con vistas a mejorar los aprendizajes de los alumnos” (Larripa, 2009, p 76).

Desafíos de la Implementación del SEDD y propuestas de mejora

En la etapa 3 del Sistema se presentaron algunas dificultades que implicaron una dilatación de los tiempos, de tal manera que no se pudo concretar la etapa 4. Esto llevó a la Subsecretaría de Asesoría Pedagógica y Secretaría Académica de Rectorado a revisar los pasos realizados, comprender las complejidades del sistema y realizar propuestas de mejora en orden a una nueva edición, que este año se está llevando a cabo en la universidad.

Detallamos, a continuación, las principales dificultades encontradas a la hora de aplicar el SEED en 2023 y qué hemos resuelto como líneas de mejora para la aplicación del SEDD 2024:

-La propuesta de triangulación de datos resultó muy compleja a la hora de la aplicación de los instrumentos y del análisis de la información. Si bien sostenemos que triangular datos y fuentes es fundamental para una comprensión de la realidad más completa; en la aplicación sucedió que, por un lado, no todos los docentes realizaron el cuestionario de autoevaluación. Por el otro, para los equipos de conducción de las Facultades implicaba una tarea adicional de gran demanda que tampoco pudieron gestionar en tiempos útiles. Todo esto, complejizó la unificación de la información y la elaboración de los reportes integrados de cada docente.

Es así como, en la edición 2024, se optó por volver a aplicar un sólo instrumento: la encuesta a los estudiantes. Si bien esta decisión puede obtener respuestas sesgadas, se consideró necesario agilizar los tiempos para llegar con información oportuna. Por otra parte, los equipos de conducción pueden igualmente triangular los datos, aplicando otros dispositivos como las observaciones de clase, análisis de programas de cátedra, reportes del sistema de gestión académica y el propio diálogo con el docente.

-Los indicadores de los instrumentos no respondieron a la totalidad de carreras que presenta la Universidad, en particular las carreras a distancia. La UCSF cuenta con ofertas formativas (Carrera de Grado y CCC) en modalidad virtual, lo que implicó que para actores de esas formaciones algunos indicadores no se correspondieran con el desempeño de un docente en la virtualidad. Es así como, en la edición 2024, se previó la realización de instrumentos diferenciados según la modalidad de cursado de las carreras: presencial o virtual.

-La encuesta a los alumnos era muy extensa y compleja. Contaba con indicadores muy precisos y descriptivos, lo que la hacía muy extensa y compleja en su lectura. Por lo tanto, se revisaron los indicadores, reduciéndolos y simplificando la escritura de éstos y se utilizó, de ese modo, en la edición 2024, una versión más corta y sencilla.

-No se contaba con un equipo exclusivo para la implementación del SEDD, sino que quienes se desempeñan en el mismo son actores con cargos de conducción. Esto implica que deban responder a otras demandas y tareas en el transcurso de la implementación. Se prevé, en ese sentido, la posibilidad de contar con un cuerpo de “aplicadores” de la encuesta, que conozcan en profundidad el instrumento y agilice la implementación.

Reflexiones Finales

El Sistema de Evaluación del Desempeño Docente (SEDD), se constituye como una acción estratégica de la Universidad, en tanto el valor que otorga al factor docente en el proceso educativo. Se considera que evaluar al claustro docente es necesario para contribuir a la mejora, propiciando en los profesores la reflexión sobre sus prácticas y responsabilidad frente a la calidad de la formación de los profesionales universitarios.

De este modo, el SEDD promueve la mejora, tanto a nivel individual como de la comunidad educativa en su conjunto, intentando que la evaluación se haga parte de la cultura institucional y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos y de proporcionar información valiosa para la toma de decisiones por parte de los mismos docentes y de los equipos de conducción y gestión de la Universidad.

Referencias Bibliográficas

Larripa, S. (2009) *Reflexiones sobre las funciones de los sistemas de evaluación educativa de gran escala. Entrevista a Silvina Larripa*. Archivos de Ciencias de la Educación (4a. época), Universidad Nacional de La Plata.

Ravela, P. (2006) Para comprender las evaluaciones educativas. Serie Fichas didácticas, Santiago de Chile: PREAL. (Ficha 1 y 2)

Universidad Católica de Santa Fe. Resolución Consejo Superior N° 6711/ 2008. Creación de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Docente (SEDD).

Universidad Católica de Santa Fe. Resolución Consejo Superior N° 6855/ 2012. Manual metodológico para una adecuada implementación del Sistema para la Evaluación del Desempeño Docente.

Universidad Católica de Santa Fe (2023) *Plan Estratégico Institucional 2023-2030*. Editorial UCSF.