

# Los programas de evaluación docente en el Colegio Madrid

José Antonio Chamizo-Guerrero,<sup>1</sup> Rosa María Catalá-Rodes y Ana María Jiménez Aparicio<sup>2</sup>

## ABSTRACT (The teachers' evaluation programs at Colegio Madrid)

At Colegio Madrid, in the last two decades through three different periods, we have understood assessment as an aspect tied to the teaching practice and to the continuous improvement of the quality of the education services we offer, not only as an instrument to advise about the defects and/or qualities of the teachers, but also considering reference and subjectivity. In the last period, it has been necessary to go deeply through the theoretical and technical aspects of the teaching assessment considering the advantages and disadvantages of associating the results to a parallel program of monetary stimulus. Here some instruments designed for that purpose will be discussed.

**KEYWORDS:** teaching assessment, methodology, performance criteria and indicators, monetary stimulus, labor environment

*Evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea. Evaluar al profesorado no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del sistema educativo, sino que es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en la escuela...*

Héctor Valdés Veloz

## I. Contexto

El Colegio Madrid es una institución de enseñanza mexicano-española sin fines de lucro, fundada en 1941 por los exiliados de la Guerra Civil Española radicados en México.

Actualmente atiende alumnos desde el nivel preescolar hasta el bachillerato, con una población cercana a los 2000 estudiantes y 270 profesores. Sus estudios son reconocidos por la Secretaría de Educación Pública (Preescolar, Primaria y Secundaria), por la Universidad Nacional Autónoma de México (Bachillerato) y por el Ministerio de Educación de España, al pertenecer a la Red de Centros Españoles en el Exterior. Los alumnos, tras cuatro años de estudios reciben, por tanto, una doble certificación. Como escuela incorporada, se apega a los lineamientos académico-administrativos que marcan tanto la SEP como la UNAM, pero adicionalmente se imprime un sello propio que se vincula con la historia de la institución y que marca paralelamente la pauta de una visión innovadora. Entre muchas, pero como principal fuente original

del proyecto educativo del Colegio destacan las ideas de Francisco Giner de los Ríos, Bartolomé Cossío y otros pensadores liberales españoles de fines del siglo XIX y principios del XX, quienes desplegaron una tarea educativa que trascendió fronteras y que se mantiene vigente en toda la vida académica del Colegio.

La institución se ha caracterizado por estar siempre abierta a nuevos planteamientos pedagógicos que ofrezcan enfoques y estrategias novedosas para desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje significativo, incluidos los procesos de evaluación y formación continua del profesorado.

El Colegio se rige a través de una Asamblea de Asociados de la que se elige cada tres años una Junta de Gobierno la cual, junto con la Dirección General, organiza y administra económica y académicamente la institución.

## II. Antecedentes

La evaluación docente es un tema difícil de abordar en cualquier sistema educativo, y en el Colegio Madrid no ha sido la excepción. Lo anterior responde no sólo a la percepción general que se tiene de la evaluación y la reticencia que tenemos los docentes frente a estos procesos, sino que adicionalmente, en los últimos 20 años los resultados se han asociado a programas de estímulos económicos, mismos que hacen el proceso más ágil y participativo por un lado, pero por otro lo pueden alejar del objetivo principal que es el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos de la institución. En el Colegio, sin embargo, siempre ha habido la preocupación y convicción por parte de todos los miembros de la comunidad de alcanzar un programa adecuado y justo de evaluación docente como una forma de garantizar a los usuarios (alumnos y padres de familia) el mejor servicio educativo posible. Todo ello apegado siempre a nuestro enfoque, filosofía y proyecto educativo. Esta búsqueda ha llevado a un largo camino de propuestas y logros que se dividen en tres etapas diferencia-

<sup>1</sup> Facultad de Química, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y Colegio Madrid, A.C.

<sup>2</sup> Colegio Madrid, A.C.

Correo electrónico: jchamizo@unam.mx

das —las tres ligadas a programas de sobresueldos o estímulos económicos—, mismas que se exponen a continuación.

### Primera etapa: de 1990 a 1997

A finales de los años 80 y tras casi 50 años de operación, la creciente complejidad de gestión escolar en todos los niveles académicos del Colegio llevaron al reconocimiento, tanto de autoridades como de la comunidad académica y docente, de que se requería pasar de los esquemas de valoración subjetiva de los profesores (por parte de alumnos, coordinadores y autoridades) a un esquema formal y documentado que pusiera en común los esfuerzos de la institución para lograr un mejor desempeño y aprovechamiento académico de maestros y alumnos respectivamente. Hasta ese momento la única manera de incrementar el salario era, para aquellos que podían hacerlo, obtener un posgrado (asunto prácticamente vetado para la mayoría de los docentes que impartían sus clases en preescolar primaria y secundaria) o, para todos, acumular antigüedad en la institución. Hay que hacer notar la enorme diferencia de origen profesional de los docentes en servicio en esos años, donde la profesionalización de la educación inicial era de mucho menor exigencia en general que en la actualidad. La planta docente estaba conformada por educadoras en preescolar, maestros y maestras normalistas en la primaria y varios de secundaria y profesionales por área académica (no siempre con los estudios completos concluidos) en secundaria y bachillerato. Muy pocos profesores de entonces contaban con maestrías y doctorados, y la mayoría no contábamos con una formación siquiera mínima sobre cuestiones de enseñanza y pedagogía. Se consolidó entonces el Consejo Académico, un cuerpo colegiado académico integrado por los directores, coordinadores y un grupo de profesores elegidos de entre sus compañeros de todas las secciones (preescolar, primaria, secundaria y bachillerato) que se dedican desde entonces y hasta la actualidad a conocer y plantear mejoras continuas para los aspectos académicos del Colegio, incluida la evaluación docente y sus repercusiones. Desde un inicio el propósito se centró en discriminar de la mejor manera posible e identificar a los profesores merecedores de un estímulo económico. En ese entonces se discutieron y aprobaron los primeros indicadores académicos que deberían considerarse en un tabulador de sobresueldos; que fueron los siguientes:

- 1) Participación e impartición en cursos y talleres para mejorar la preparación magisterial dentro y fuera del plantel.
- 2) Grado académico.
- 3) Publicaciones y material audiovisual dentro y fuera del plantel.
- 4) Participación y asistencia en eventos académicos.
- 5) Experiencia profesional paralela a la práctica docente.
- 6) Distinciones académicas, artísticas o comunitarias.
- 7) Participación en actividades de extensión académica.
- 8) Participación como jurados calificadores.
- 9) Participación en proyectos de investigación didáctica dentro del plantel.
- 10) Nominación de los propios compañeros de trabajo y/o

evaluación de los alumnos y/o de los padres de familia (en el caso de preescolar), y/o de los coordinadores y/o de los directores de sección.

Después de intensas discusiones, el pleno del Consejo Académico identificó como buenos profesores aquellos que satisfacían la mayoría de estos indicadores, estableciendo el compromiso de cumplir con la mayoría. De este trabajo nació el Programa de Desarrollo Académico, el cual incorporó a todo el personal docente, independientemente de si laboraban jornada completa o unas pocas horas a la semana.

Los docentes aspirantes, además de pasar por el proceso de evaluación, enviaban durante cierto periodo del año todas las evidencias de trabajo académico y finalmente era también necesario escribir un ensayo sobre la didáctica de su disciplina y una autoevaluación que representaba el 20% de la calificación total obtenida. El resto se dividió en dos partes equivalentes: primero, por una la identificación documentada del cumplimiento de los indicadores (del 1 al 9 en el cuadro anterior), y segundo, el reconocimiento del trabajo en el plantel, lo cual se hacía a través del indicador número 10. Cuando eran aprobados recibían un bono equivalente al 15, 30 o 45% de su salario por los siguientes dos años. Para evaluar a los docentes candidatos al subprograma se integró una comisión evaluadora conformada por dos profesores del Consejo Académico, dos representantes de la Junta de Gobierno y el Director General.

Para que los docentes pudieran cumplir con varios de los indicadores anteriores se establecieron varios subprogramas de crecimiento profesional establecidos y estimulados por el Colegio, a saber:

- **Subprograma de actualización docente.** Para la actualización disciplinar y didáctica de los profesores se impartieron diferentes y variados cursos, como por ejemplo: cursos de computación, enseñanza y aprendizaje de las ciencias naturales, adolescencia y/o sexualidad (inéditos en aquel momento, como lo fue lo relacionado con el recién aparecido SIDA). Una modalidad muy interesante al interior de dicho subprograma fue la constitución de los llamados "Grupos de autoformación". En ellos un grupo de docentes de una a o varias secciones reconocía una carencia o una necesidad en su formación profesional y definiéndola podían optar por la búsqueda de respuestas a través de un proyecto que, con un apoyo económico anual permitía contratar a un experto en el tema, acceder a la compra de materiales bibliográficos y contar a lo largo de un año, una asesoría directa con el fin de producir un material o programa de enseñanza que mejorara la situación de origen.
- **Subprograma de publicaciones y material audiovisual.** A través de esta otra modalidad se trataba de producir material educativo acorde con las necesidades del Colegio. Dichos materiales fueron realizados a través de concursos abiertos y cuando fue identificada una necesidad específica por encargo. Derivado de este subprograma se publicaron algunos materiales educativos con ISBN (ver tabla 1).

- **Subprograma de investigación didáctica.** Equipos de profesores presentaron para su financiamiento proyectos de investigación didáctica, con duración de un año, en dos grandes áreas: ciencias y humanidades. Los evaluadores de dichos proyectos fueron investigadores externos en las áreas específicas

La operación de un programa como éste, que incorporó de manera activa a más de la mitad de los docentes de tiempo completo del plantel y a cerca de una tercera parte de los que impartían clases por horas, requirió de criterios claros que se han ido definiendo con el curso de los años y que implicaron la reconstrucción de los instrumentos de evaluación. Por ejemplo, la incorporación de la evaluación del trabajo docente realizada por los alumnos y/o padres de familia fue sin lugar a dudas uno de los asuntos más complejos. Por otro lado, la evaluación por parte de coordinadores y/o directores requirió muchas horas de acuerdos internos de manera que todos los docentes fueran evaluados bajo los mismos criterios.

Los bonos fueron recibidos por cerca del 30% del total de profesores del Colegio. De ellos, cerca del 90% fueron profesores de jornada completa a lo largo de toda la década de los 90, lo cual significa que este programa favoreció principalmente a profesores de primaria y preescolar. Paulatinamente los beneficios se fueron haciendo también más atractivos al resto del personal y a lo largo de estos primeros 10 años, prácticamente todos los docentes del Colegio Madrid participaron en alguna de las convocatorias (cinco en total) del programa, de los cuales se desprendieron docenas de participaciones en congresos y reuniones académicas, nacionales e internacionales, y también la elaboración de publicaciones en revistas especializadas. Todo ello logró un aumento generalizado de la autoestima, del sentido de profesionalización de la actividad docente y la cada vez más creciente necesidad de formación y actualización de los profesores.

### Segunda etapa: 2000-2006

Los seis años siguientes a la primera fase fueron marcados por una etapa de relajación en los programas de evaluación en todas las secciones del Colegio. No se hizo una revisión ni actualización de los objetivos originales, los indicadores, ni de las evidencias e instrumentos utilizados. Se siguió aplicando y ligando al bono con la seguridad, por parte de todos, de que tan sólo con aplicar al programa iban a obtenerse los máximos beneficios. Este abandono y acomodo, aunado a una época de auge económico en el Colegio, ayudó a que este periodo se perdiera en gran parte el verdadero sentido de responsabilidad y búsqueda de mejoras académicas sensibles y sistemáticas en la institución. Muchos fueron, finalmente y tras el paso de los años, los profesores que sintieron injusto un programa donde no importaba el grado de compromiso y trabajo, todos obtenían la misma remuneración y consideración.

### Tercera etapa (actual): 2007-2011

En 2007, y atendiendo la opinión unánime de profesores y autoridades de que el sistema de evaluación vigente no respondía a las necesidades y objetivos del Proyecto Educativo del Colegio, se inició el desarrollo de una nueva propuesta de evaluación docente. Ésta se ha ido elaborando a su vez en varias etapas. Hasta la fecha ha dado como resultado la construcción de un programa basado en la valoración del desempeño anual de los maestros por parte de diversas instancias y por medio de la aplicación de instrumentos estructurados a través de una cuidadosa selección de ámbitos, criterios e indicadores específicos en cada nivel escolar del Colegio.

Tal vez la diferencia más importante entre los esfuerzos anteriores y éste, es que en la versión actual del programa se han tomado en cuenta algunos aspectos teóricos para conocer la función de la evaluación docente y sus aspectos medulares como punto de partida ético y operacional. Con ello se ha podido definir qué, quién y para qué se debe evaluar en el Colegio Madrid, y se cuenta, por tanto, con un referente más

**Tabla 1.** Características del Programa de Desarrollo Académico del Colegio Madrid (1990-97).

Subprograma		Número de proyectos	Ejemplos (estrategias de enseñanza, libros, antologías, artículos, etc.)
Actualización docente	Cursos y talleres	47	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vamos a explorar.</li> <li>• Tratamiento de gráficas en computadoras.</li> </ul>
	Grupos de autoformación	73	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la necesidad de incorporar aspectos éticos y legales a la enseñanza de los avances científicos y tecnológicos actuales.</li> <li>• Tratamiento y disposición de productos peligrosos.</li> </ul>
Manuales y antologías de uso en las aulas		6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me divierto y aprendo en ciencias naturales (ISBN 968-6829-00-8).</li> <li>• Antología literaria. Renacimiento y realismo.</li> <li>• Observaciones sobre ortografía, textos y bibliografía, 5ª edición corregida y aumentada, México, 2006, Teresa Esteban. (ISBN 968-6829-14-8)</li> </ul>
Investigación didáctica		17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La enseñanza experimental en secundaria.</li> <li>• La importancia de la literatura en la enseñanza de la historia.</li> </ul>
Manuales y antologías de eventos académicos		22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antología y Memorias X <i>Encuentro Pedagógico Carmen Meda</i>, abril de 1997, Colegio Madrid, A.C., Selección de textos de la Antología: José Antonio Chamizo Guerrero. (ISBN 968-6829-11-3).</li> <li>• Antología de Cuentos No. 2, Colección Nosotros Hoy, Edición de obsequio, Día Mundial del Libro, 23 de abril de 1998. Teresa Esteban. (ISBN 968-6829-13-X)</li> </ul>

consensuado entre la comunidad docente, los alumnos y las autoridades de la institución.

A través de la instrumentación del nuevo programa de evaluación docente y los resultados obtenidos a lo largo de los tres últimos años, hemos podido reconocer, no sólo los aspectos en los que se tienen fortalezas y debilidades, sino que se retomó el sentido y la construcción de una comunidad más reflexiva en torno a su práctica y con un mayor reconocimiento de la importancia de la profesionalización, el compromiso, la innovación permanente de la práctica educativa y de la pertenencia institucional.

### III. Los referentes teóricos del nuevo programa

Nuevamente el Consejo Académico fue el órgano encargado de retomar la evaluación como un aspecto medular de la vida académica del Colegio. Durante esta época de reelaboración acudimos tanto a la asesoría de expertos en el tema como de numerosos referentes bibliográficos, particularmente los que más tarde encontraríamos concentrados en uno de los documentos sobre las Metas Educativas 2021 planteadas por la OEI.<sup>1</sup> Finalmente, llegamos al consenso de identificar la evaluación como el proceso que garantiza la obtención de información sobre la calidad educativa, con una clara intención de impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes. Siempre se tuvo mucho cuidado en evitar que los resultados pudieran invertirse y promover recelos, miedos y el rechazo expreso del profesorado. Pero como se verá más adelante, estos esfuerzos han tardado en ser asimilados y aceptados por la comunidad docente. Desde septiembre de 2007 nos dimos a la tarea de armar la nueva etapa del programa partiendo de una base sólida; para ello se acordaron y comenzaron a estudiar en profundidad los cuatro factores determinantes de la evaluación docente:

- la función de la evaluación,
- los aspectos a evaluar,
- las instancias evaluadoras o evaluadores independientes, y
- la metodología a aplicar.

De esas reflexiones, realizadas en conjunto entre autoridades y planta docente, se desprendió la necesidad de crear un cuerpo colegiado especializado en el tema (Comité de Evaluación Docente), integrado por dos profesores de cada sección elegidos por sus compañeros, los directores de cada una de ellas y dos distintas coordinaciones académicas). Desde entonces este comité es el encargado de elaborar y mantener actualizadas las prácticas de evaluación de los maestros del Colegio. En forma muy breve describimos a continuación las bases teóricas del programa actual.

#### Función de la evaluación

Hoy por hoy, la evaluación del desempeño profesional del docente consiste en el proceso sistemático de obtención de da-

tos válidos y fiables, con el propósito de comprobar y valorar de cada maestro y maestra del Colegio el aprendizaje de sus alumnos, el dominio de sus capacidades pedagógicas, el manejo de sus emociones, su responsabilidad laboral y sus actitudes en las relaciones interpersonales con la comunidad.

Desde un inicio las autoridades del Colegio decidieron centrar su interés en la evaluación formativa, misma que se utiliza en la valoración de procesos (de funcionamiento general, de enseñanza, de aprendizaje...), y significa, por lo tanto, que se deben tener datos a lo largo de todo el proceso, con lo cual se pueden tomar las decisiones necesarias de ajuste o sugerencias de mejora de forma inmediata. La idea de una evaluación formativa, como su propio nombre indica, es la de mejorar o perfeccionar el proceso que se evalúa.

#### Aspectos a evaluar: definición de lo que se espera del profesorado

Al proponerse evaluar el desempeño docente el Comité de Evaluación Docente siempre se tuvo presente que:

- Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable.
- Es más importante la cultura de la evaluación que se genere entre la comunidad que los propios procedimientos e instrumentos de evaluación.
- A lo largo de la implementación del programa de evaluación debe generarse un ambiente en el que los profesores puedan trabajar juntos para desarrollar y definir los criterios e indicadores aceptados entre todos.
- Tomar en cuenta las siguientes características positivas (deseables) asociadas a los buenos docentes:
  - Actitud abierta ante la crítica.
  - Actitud abierta hacia los cambios.
  - Fuertes expectativas profesionales.
  - Nociones del papel de tutoría del profesorado.
  - Deseo de experimentar e innovar en las clases.
  - Conocimientos sólidos de su área de especialización.
  - Un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza.
  - Una orientación positiva hacia los riesgos (innovación vs. seguridad, comodidad).

#### Instancias evaluadoras

Para abordar este aspecto, y entrando de lleno en el área práctica del proceso, al Comité de Evaluación Docente le resultó relevante tomar en cuenta la calidad y la variedad de los instrumentos de evaluación (por ejemplo, uso de tablas o rejillas con graduación cuantitativa de indicadores de desempeño, evidencias o productos de materiales de maestros o alumnos, entrevistas, etc.), así como determinar las instancias o personas responsables de la misma. Se determinó que los evaluadores fueran, en orden de importancia, las siguientes: alumnos, coordinadores académicos y directores, incluyendo un pequeño porcentaje (6.5%) del valor obtenido por los alumnos en evaluaciones externas (ENLACE, y EXANI I y II para secundaria y bachillerato, respectivamente).<sup>2</sup> Las características cla-

<sup>1</sup> Martín, E. y Martínez Rizo, F., *Avances y desafíos en la evaluación educativa*. España: Fundación Santillana. 2009.

ve de los evaluadores para asegurar el crecimiento profesional de los docentes son: confianza, paciencia, flexibilidad, experiencia pedagógica, credibilidad como referente del área a evaluar, tener relación de cooperación con el profesor, familiaridad con los alumnos del profesor, un fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza y, finalmente, la capacidad para expresarse de un modo no amenazador.

### Metodología

Antes de empezar a desarrollar e implementar el uso de nuevos instrumentos de evaluación, fue preciso definir y delimitar bien los pasos que se fueran a dar una vez elaborados, previendo las tareas necesarias para llevarlos a cabo, principalmente la sensibilización de los evaluadores por medio de pláticas y documentos de orientación. Igualmente, tras el proceso de evaluación siempre tratamos de reflexionar sobre lo realizado y sobre lo conseguido, para incorporar la experiencia a la nueva evaluación que comenzara en el siguiente curso académico; es decir, esta propuesta buscó ser flexible desde el inicio para admitir los cambios y ajustes que se consideraran necesarios en cada uno de los tres periodos escolares en que se ha llevado a cabo.

Adicionalmente se reconoció que, además de los resultados obtenidos a partir de los instrumentos utilizados, los coordinadores y directores (instancias evaluadoras iniciales), deben comunicar, en al menos dos diferentes momentos del curso, los aciertos y desaciertos de los maestros, y partir de éstos para que sean una guía complementaria que ayude a determinar las acciones de capacitación y superación (esto último, y al igual que en las primeras etapas de aplicación, se logra a través de otro programa paralelo al de evaluación, igualmente importante y en continuo desarrollo y ampliación en el Colegio: el de formación y profesionalización docente que incluye modalidades semejantes a las que se muestran que en la tabla 1). Por otro lado, es fundamental que el docente, una vez terminado el proceso de evaluación y de análisis de los resultados integrados, conozca con la mayor precisión posible y por medio de una sesión de retroalimentación y análisis de los instrumentos, cómo es percibido su trabajo por coordinadores, padres (sólo en el caso de preescolar), alumnos y directivos.

Con ello puede facilitarse el planteamiento de nuevas estrategias para reducir las insuficiencias y al cabo de cierto tiempo de asimilación, lograr incrementar la madurez del evaluado, de un docente que de manera creciente sea capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño. Es

<sup>2</sup> Los exámenes estandarizados son aplicados anualmente por instituciones académicas gubernamentales (Secretaría de Educación Pública en el caso de ENLACE para el diagnóstico de logro de aprendizajes en primaria y secundaria) o paraestatales (Centro Nacional de Evaluación) en la aplicación de las pruebas EXANI I y II, que consisten en exámenes de selectividad, centrados en habilidades más que en conocimientos de alumnos de secundaria y bachillerato).

importante destacar que en esta última versión del programa se puso énfasis en un instrumento de evidencia inequívoca de toda la actividad docente: el portafolios, que consiste en una selección de documentos por parte del docente de las evidencias de planeación, estrategias o secuencias didácticas que utiliza para la enseñanza y de los sistemas de evaluación de aprendizajes aplicados durante el curso.

### IV. Programa de Evaluación Docente: Ámbitos, Criterios e Indicadores

Una vez iniciada la etapa de aplicación del programa (ciclo escolar 2008-2009), independientemente de todos los esfuerzos previos de comunicación, consenso y difusión del mismo, nos dimos cuenta que la sola idea de un nuevo sistema de evaluación provocaba diferentes sentimientos entre la comunidad docente: escepticismo, desconfianza, temor, inseguridad, aceptación con reservas, entre muchos otros.

Así, el siguiente reto que se planteó a la institución fue lograr generar un clima evaluativo positivo donde los profesores sintieran que ser mejor evaluados era valioso, agradable y hasta deseable. Ello (y tras tres ciclos escolares) se ha logrado parcialmente, tanto por la continua comunicación de los cambios y mejoras por parte de los profesores integrantes del comité de evaluación, como por las múltiples sesiones plenarios sobre los beneficios institucionales y económicos que se esperan y pueden obtener.

De acuerdo a los referentes teóricos ya mencionados, el Comité de Evaluación Docente estableció tres ámbitos que fueron ratificados por los profesores y avalados por las autoridades, mismos que son:

- a) **Práctica docente.** En este ámbito se incluyen todos los aspectos que el profesor desarrolla para impartir una buena clase (65% del valor total de la evaluación).
- b) **Compromiso institucional.** Para el Colegio es muy importante que el profesor esté inmerso en la ideología y principios que nos caracterizan como institución educativa y que cumpla con la normatividad interna y externa (SEP, UNAM, ME) (20% del valor total).
- c) **Profesionalización del docente.** Por medio de ésta la maestra o maestro pueda identificarse y desarrollar todos aquellos aspectos que están involucrados en la concepción de un profesional de la educación y comprenda la importancia de una formación continua (15% del valor total de la evaluación).

Posteriormente, los integrantes del comité establecieron los criterios y los indicadores de logro para cada uno de éstos. En esta fase se detectó la necesidad de una diferenciación entre cada sección y/o academia (conjunto de profesores y coordinadores que trabajan verticalmente la enseñanza de una disciplina en particular, matemáticas, ciencias, etc.), lo cual se tradujo en que los indicadores fueran específicos de cada sección.

En el Anexo 1 pueden consultarse las tablas (2 y 3) que corresponden a los ámbitos que aplican en general a toda la planta docente del Colegio, las instancias evaluadoras, los ins-

trumentos y los porcentajes correspondientes que integran el promedio ponderado de desempeño del profesor.

## V. Conclusiones y perspectivas para continuar

Para el Comité de evaluación docente y en general para las autoridades del Colegio, todo el proceso ha significado un gran aprendizaje sobre este tema tan complejo. La experiencia adquirida en los últimos 25 años, a través de las diferentes etapas del programa de evaluación, nos han demostrado que más que el proceso en sí, son sus consecuencias las que pueden llegar a generar un clima adecuado, laxo o difícil y tenso en la institución. Esto radica en gran parte en el hecho de que los resultados estén o no ligados a estímulos económicos y en la condición de obligatoriedad. De nuestra experiencia concluimos que a pesar de que en la última etapa de aplicación se incluyeron ambas condiciones, la mejora tanto en instrumentos como escalas de desempeño han ido logrando una mejor asimilación y aceptación generalizada de los resultados del proceso de evaluación docente. Esto ha paulatinamente disminuido las situaciones de inconformidad tanto durante la retroalimentación como en la asignación del estímulo económico.

A cinco años de trabajo académico y administrativo de planeación, desarrollo y aplicación de un nuevo programa de evaluación docente en el Colegio Madrid, podemos decir que sus principales bondades han sido:

- Emanar de origen desde el Consejo Académico y es dado a conocer a la comunidad docente para su mejora a lo largo del proceso.
- Contar con la aprobación de las autoridades del Colegio (Junta de Gobierno y Asamblea), instancia esta última que colaboró en el proceso (con la sugerencia de inclusión de evaluación externa y definición de topes para el bono, entre otros aspectos).
- Exhibir resultados confiables y cada vez mejor aceptados por los docentes y, a medida que ha ido avanzándose en la mejora de los indicadores y escalas, se han hecho más transparentes en un concentrado que se ha tomado como base del subprograma de estímulos.
- Demostrar que más de la mitad de la planta docente del Colegio muestra un desempeño muy bueno a excelente; en particular destaca la solidez de la planta de profesores de ciencias naturales.
- Poner en evidencia las áreas de formación docente más urgentes para los docentes, con el fin de optimizar tiempo y recursos en esta área.
- Generar una cultura evaluativa para todos, no sólo para los que siempre participan, es más incluyente y justa, ya que los profesores conocen uno a uno aquellos indicadores que no alcanzan a desarrollar completamente (al menos durante un año escolar).

En cuanto a las perspectivas de mejora del proceso, algunas ya se han ido describiendo a lo largo del artículo.

- Acortar los tiempos de análisis de resultados y retroalimentación.

- Mejorar la evaluación de maestros con características especiales (laboratorios, talleres), ya que los instrumentos con los que se cuenta no son aún los adecuados.
- Sensibilizar y capacitar a los evaluadores de la importancia y el rigor en el proceso, evitar que haya academias y secciones con ventajas sobre otras.

Es claro que todas estas consideraciones para la mejora tienen que hacerse de manera conjunta entre los miembros de la comisión de evaluación, los directores, los coordinadores y las autoridades del Colegio, de manera que se integre toda la experiencia que nos ha dado este trabajo, consultar nuevas fuentes de información y ajustar aquellos aspectos psicopedagógicos y técnicos que logren al corto y mediano plazo, desarrollar una nueva cultura más crítica y reflexiva frente a nuestro desempeño en las aulas.

## Agradecimientos

Agradecemos, en la primera etapa, al Dr. Felipe Tirado y a la M. en C. Ana Isabel León, así como a todos los integrantes de los diversos comités de evaluación del Programa de Desarrollo Académico. En la última, nuestro agradecimiento a todos los integrantes que han ido formando parte del Comité de Evaluación Docente a lo largo de los cinco años que han transcurrido desde las primeras deliberaciones y sesiones de trabajo. En particular deseamos destacar las importantes aportaciones de los profesores y profesoras Alicia Martínez, Laura Fronjosá, Sebastián Plá y Lucía Tort.

El programa ha sido también revisado y asesorado desde un inicio por expertos en el área de evaluación como son la Dra. Mercedes de Agüero, de la Universidad Iberoamericana en México; la Dra. María Antonia Casanova, del Ministerio de Educación de España, y el Dr. Horacio Ferreyra, del Ministerio de Educación de Córdoba, Argentina, a quienes debemos muchas de las ideas plasmadas en esta última etapa.

## Bibliografía

- Casanova, María Antonia, *La evaluación educativa. Escuela básica* (p. 70). México: SEP/Cooperación Española (Biblioteca del Normalista), 2005.
- Evaluación de desempeño: Manual para la Elaboración y Evaluación de compromisos*. Chile: Ministerio de Educación, 2007.
- Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. Ponencia presentada por Héctor Veloz (Cuba); Ciudad de México, 23 al 25 de mayo de 2000. Consultado por última vez en la Biblioteca Digital OEI el 25 de febrero de 2012, en la URL: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Catalá, Rosa María; Martínez, Alicia y Fronjosá, Laura, "La importancia de la evaluación en el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y en la profesionalización del docente", Ponencia en el Encuentro Pedagógico "Carmen Meda" sobre Evaluación, 2009.
- IV Coloquio Iberoamericano sobre la Evaluación de la Docencia. UNAM – Instituto de Investigaciones Sobre la Universidad y la Educación – Red de Investigadores sobre Evaluación de la Docencia, 29 al 31 de octubre de 2008.
- Vélaz de Medrano, C. y Vaillant, D., (coords). *Aprendizaje y desarrollo profesional docente*. Colección Metas Educativas 2021. España: OEI (Organización de Estados Americanos), Fundación Santillana, 2009.

# Anexo 1

**Tabla 2.** Ámbitos, Criterios e Indicadores de desempeño docente para profesores de Secundaria y Bachillerato.

Ámbito I / Práctica Docente
CRITERIOS
<b>1. Domina los contenidos de la disciplina que enseña:</b> <b>INDICADORES:</b> 1.1 Relaciona adecuadamente los conceptos con los temas del programa. 1.2 Conoce y comprende el enfoque de las asignaturas que imparte. 1.3 Maneja los contenidos de acuerdo con el nivel cognitivo de los alumnos con los que trabaja. 1.4 Maneja los contenidos con rigor.
<b>2. Maneja la didáctica de las disciplinas que enseña</b> <b>INDICADORES</b> 2.1 Diseña y aplica variadas estrategias de enseñanza para generar aprendizajes significativos. 2.2 Selecciona y utiliza distintos recursos de aprendizaje congruentes con los contenidos y las características de sus alumnos. 2.3 Conoce las dificultades más recurrentes de los contenidos que enseña. 2.4 Promueve el trabajo colaborativo y el trabajo en equipo.
<b>3. Muestra capacidad para planear el proceso educativo</b> <b>INDICADORES</b> 3.1 Elabora y utiliza avances programáticos y/o programa operativo. 3.2 Desarrolla todos los contenidos de los programas. 3.3 Su estrategia didáctica involucra etapas: inicio, desarrollo, cierre y evaluación. 3.4 Utiliza los espacios y recursos en función de los aprendizajes (biblioteca, audiovisual, laboratorio, laboratorio de imagen, unidad cultural, gimnasio, visitas de campo). 3.5 Vincula los conocimientos con otras materias del programa, prácticas de campo y laboratorio para aprovechar los contenidos de aprendizaje.
<b>4. Establece un ambiente propicio para el desarrollo de los procesos de enseñanza - aprendizaje</b> <b>INDICADORES</b> 4.1 La clase se desarrolla bajo los principios de respeto, diálogo, tolerancia y equidad. 4.2 Existe concordancia entre los principios que desarrolla en clase y los planteados por el Colegio Madrid. 4.3 La profesora o profesor se expresa con claridad. 4.4 La profesora o profesor es precisa/o y congruente (no se dispersa). 4.5 La profesora o profesor está dispuesta/o a resolver las dudas e inquietudes de los alumnos. 4.6 La profesora o profesor propicia que los alumnos se escuchen y respeten entre ellos.
<b>5. Evalúa de forma continua los procesos de aprendizaje</b> <b>INDICADORES</b> 5.1 Considera los indicadores de la planeación para evaluar procesos y actitudes. 5.2 Da a conocer a las instancias correspondientes situaciones específicas que requieren atención oportuna e inmediata.
<b>6. Contribuye al desarrollo de la capacidad valorativa con base en la libertad, la tolerancia, la solidaridad y la justicia</b> <b>INDICADORES</b> 6.1 Propicia actitudes de respeto y tolerancia con todas las instancias del Colegio. 6.2 Promueve el diálogo con y entre sus alumnos. 6.3 Considera las diferencias personales, culturales, étnicas, de género en los alumnos y alienta interacciones amistosas, gratificantes y respetuosas entre ellos y para con ellos. 6.4 No discrimina. 6.5 Es coherente con su discurso.
<b>7. Promueve el desarrollo del pensamiento crítico</b> <b>INDICADORES</b> 7.1 Es capaz de establecer criterios claros. 7.2 Acepta la diversidad de opinión. 7.3 Promueve la comprensión del tema y/o situación a partir de su cuestionamiento.

**Ámbito 2 / Compromiso institucional**

**CRITERIOS**

**1. Conoce las políticas y el proyecto educativo del Colegio**

**INDICADORES**

- 1.1 Su práctica docente es coherente con el Proyecto del Colegio.
- 1.2 Conoce y transmite de forma adecuada las políticas y el proyecto a la comunidad del Colegio.
- 1.3 Participa activamente en la comunidad colaborando con el proyecto institucional.

**2. Promueve el diálogo con diferentes instancias del Colegio**

**INDICADORES**

- 2.1 En las reuniones se muestra participativo y dispuesto a intercambiar opiniones respetando diferentes puntos de vista.
- 2.2 Intercambia y propone ideas para la realización de proyectos.
- 2.3 Muestra disposición para integrar nuevas formas de trabajo.
- 2.4 Colabora en la resolución de problemáticas.
- 2.5 Mantiene comunicación con las diferentes instancias.

**3. Participa en las sesiones académicas del Colegio**

**INDICADORES**

- 3.1 Asiste puntualmente a las sesiones.
- 3.2 Participa activamente en las sesiones.
- 3.3 Cumple oportunamente con las tareas que surgen de dichas sesiones.

**4. Cumple con el reglamento de profesores**

**INDICADORES**

- 4.1 Asiste a clases puntualmente.
- 4.2 Cumple con el horario de clases establecido.
- 4.3 Entrega puntualmente la documentación requerida durante el curso (deja trabajo preparado cuando se ve en la necesidad de faltar; firma el Kardex (CCH) o libro de asistencias de SEP; entrega puntualmente las calificaciones de los alumnos; entrega los pedidos de material oportunamente a la coordinación y todo lo señalado en el reglamento interno de las secciones).

**Ámbito 3 / Profesionalización**

**CRITERIOS**

**1. Muestra capacidad para desarrollar un proceso de reflexión permanente sobre su práctica educativa**

**INDICADORES**

- 1.1 Elabora y/o actualiza los materiales didácticos
- 1.2 Atiende las recomendaciones y sugerencias, mejorando sus prácticas en el aula

**2. Maneja información actualizada sobre su profesión y las corrientes pedagógicas que sustentan nuestro proyecto educativo.**

**INDICADORES**

- 2.1 Integra la información de su actualización en el ejercicio de su práctica docente.
- 2.2 Asiste a cursos, seminarios, congresos y otros eventos que ayudan a mejorar su desempeño en el Colegio
- 2.3 Diseña e imparte seminarios, cursos, talleres, conferencias, etc.

**3. Participa activamente colaborando con el proyecto educativo.**

**INDICADORES**

- 3.1 Atiende las directrices generadas en el Consejo Académico.
- 3.2 Asiste y participa en los diferentes espacios de trabajo del Colegio aportando ideas, proponiendo mejoras y soluciones para la práctica docente (Feria de Ciencias y Humanidades; Encuentro Pedagógico; Coloquios de profesores; reuniones de Academia; trabajos colegiados y comisiones).

**Tabla 3.** Descripción de los instrumentos que se desarrollaron por sección y su valor porcentual en el desempeño integrado de los docentes.

SECCIÓN	INSTANCIAS	INSTRUMENTOS y % INTEGRADO
SECUNDARIA	Dirección	Rejilla Director / 24%
	Coordinación	Rejilla portafolios / 20.5%
		Rejilla Compromiso / 12.2%
		Rejilla Entrevista / 16.3%
	Alumnos	Cuestionario / 13%
	Coordinación Académica	Rejilla / 7.5%
Evaluación Externa	Resultados ENLACE y EXANI I / 6.5%	
BACHILLERATO	Dirección	Rejilla Director / 31%
	Coordinación	Rejilla y portafolios / 33%
	Alumnos	Cuestionario y entrevista / 23%
	Coordinación Académica	Rejilla / 7.5%
	Evaluación Externa	Resultados EXANI II / 6.5%