

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE AVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: Metodología de evaluación del desempeño para elevar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008.

(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCIÓN)

AUTOR: Lic. Diana Morales León. Asistente.

CIEGO DE ÁVILA, 2008

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

TÍTULO: Metodología de evaluación del desempeño para elevar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008.

(TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE MASTER EN DIRECCIÓN

AUTORA: Lic. Diana Morales León. Asistente.

TUTORES: Dr. C. Luis Pastor Carmenate Fuentes. Profesor Titular.
Dr. C. Reimberto Naranjo Pérez. Profesor Titular.

CIEGO DE ÁVILA, 2008

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Ciencias Económicas que la Tesis presentada es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Ciego de Ávila, 16 de septiembre de 2008.

Lic. Diana Morales León.

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.

Por medio de la presente apruebo que la tesis titulada: "Metodología de evaluación del desempeño para elevar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008, de la autora Lic. Diana Morales León, en opción al título de Master en Dirección sea presentada al Acto de Defensa.

Para que así conste firmo la presente en Ciego de Ávila, el 16 de septiembre de 2008.

Dr. C. Luis Carmenate Fuentes.

Dr. C. Remberto Naranjo Pérez.

CERTIFICACIÓN DE DEFENSA.

Por medio de la presente se certifica que la tesis titulada: "Metodología de evaluación del desempeño para elevar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008, de la autora Lic. Diana Morales León, en opción al título de Master en Dirección fue defendida exitosamente con evaluación de ____ puntos.

Para que así conste firmamos la presente en Ciego de Ávila, el ____ de _____ de _____.

Presidente

Secretario

Miembro

PENSAMIENTO.

“El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una entidad.”

A. Seutio (s/f)

AGRADECIMIENTOS.

A mis padres que a pesar de su ignorancia siempre me guiaron en mi educación y me hicieron ver el fruto por anticipado.

A mi hijo por ser el motor impulsor de todos mis actos ante la vida.

A mi esposo y tutor por haberme dedicado su preciado tiempo, motivado a montarme en el tren, y haberme comprometido para llevar esta tesis hasta el final.

A mi tutor Dr. C. Remberto Naranjo Pérez por haberme mostrado el camino a seguir y su experiencia.

A mis compañeros de trabajo por su apoyo y entusiasmo sintiéndose parte y equipo de esta tesis.

A mi amiga Marilyn por haberme facilitado recursos materiales para la realización del trabajo.

A los profesores de la Maestría por sus aportes.

También quisiera darles las gracias a todas aquellas personas que han revisado la tesis en sus diferentes fases; sus comentarios han sido fundamentales para la mejora de la misma.

A todos: gracias.

DEDICATORIA.

A mis padres

A mi hijo

A mi esposo

SÍNTESIS

Las expectativas de los ejecutivos y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo constituyen desafíos para el administrador de recursos humanos de una organización. El personal es un factor de una creciente importancia en el proceso de evaluación del desempeño, este proceso debe alinearse a la estrategia de la organización a los objetivos de carácter social y funcional.

El impacto de la evaluación del desempeño repercute en ambos sentidos: desde el punto de vista del empleado y el de la empresa; en el empleado causa un efecto positivo o negativo, mientras que para la organización determina la validez de la selección del personal.

La Universidad de Ciego de Ávila presenta carencias en la evaluación del desempeño de sus docentes, lo cual incide en los resultados laborales vinculados a sus procesos sustantivos. De ahí que la presente investigación aborda el siguiente **problema científico** ¿Cómo mejorar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008? En función de lo anterior, se precisa como **objeto de la investigación** la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

El **objetivo de la investigación** es elaborar una metodología de evaluación del desempeño del docente para la mejora de su eficacia laboral en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008.

A partir del objetivo se acotó el **campo de acción de la investigación**: los métodos de evaluación del desempeño del docente en función de la estrategia universitaria.

En consecuencia, **la hipótesis** de esta investigación es que si se elabora una metodología de evaluación del desempeño del docente, basada en los indicadores de gestión del departamento y que resuelva la contradicción entre la alineación de

las tareas individuales y la estrategia universitaria, entonces se mejora la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

El aporte práctico de la investigación es la metodología para la evaluación del desempeño del docente laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

INDICE	Página
PORTADILLA	i
DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR	ii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	iii
CERTIFICACIÓN DE DEFENSA	iv
PENSAMIENTO	v
AGRADECIMIENTOS	vi
DEDICATORIA	vii
INDICE	viii
SÍNTESIS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO ESTRATÉGICO EN FUNCIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE.	9
1.1 Tendencias evolutivas de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en relación con la eficacia laboral	10
1.2 Caracterización gnoseológica de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.	20
1.3 Caracterización de los métodos de evaluación del desempeño del docente en función de la estrategia universitaria.	28
1.4 Valoración de la situación actual de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la	43

Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

Conclusiones del capítulo.	53
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE PARA ELEVAR SU EFICACIA LABORAL	54
2.1 Modelo teórico de la metodología de evaluación del desempeño del docente para elevar su eficacia laboral.	55
2.2 Metodología de evaluación del desempeño del docente.	62
Conclusiones del capítulo.	91
CAPÍTULO III: CORROBORACIÓN TEÓRICA DE LA ESTRATEGIA EN LA MEJORA DE LA EFICACIA DEL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS PROFESORES DEL DEPARTAMENTO DOCENTE	92
3.1. Aplicación práctica de la metodología de evaluación del desempeño para el área de resultado clave: Formación del Profesional.	93
3.2 Corroboración de la incidencia de la metodología de evaluación del desempeño docente en la eficacia laboral de los de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008	102
Conclusiones del capítulo.	103
CONCLUSIONES GENERALES.	104
RECOMENDACIONES.	105
BIBLIOGRAFÍA.	106
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN.

En el competitivo mundo empresarial de hoy se depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos, la cual surgió con el crecimiento y con la complejidad de las tareas organizacionales. Dicha gestión es la responsable del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y desarrollo de los individuos en las organizaciones

Cuando las personas se administran bien y se combinan con otros recursos se fortalece la vida económica de la sociedad en general. Todos los fenómenos económicos se apoyan en la administración de los recursos humanos, la cual puede influir en el bienestar y satisfacción de las personas, por lo que se dice que la gestión de los recursos humanos es una actividad dinámica y flexible.

Según I. Chiavenato (2007:123): **“Para la gestión de recursos humanos no hay leyes ni principio universales. La GRH es contingencial, es decir depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de la política y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que tenga acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo de la calidad y cantidad de recursos disponibles. A medida que esos elementos cambian, cambian también la forma de administrar los RH de la organización de ahí el carácter contingencial o situacional de la GRH, que no comprende de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo flexible”**

Lo anterior permite precisar que la gestión de los recursos humanos no debe permanecer estática ya que las situaciones cambian; la gestión de los recursos humanos no es un fin en si mismo sino un medio para alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones

La gestión de los recursos humanos comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización; constituye,

además, un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Dentro de todo ese proceso la función de evaluación del trabajo ha sido la práctica desde que el hombre dio empleo a otros y se ha ido modificando con el desarrollo de la sociedad. El surgimiento de técnicas para mejorar el desempeño ha devenido en un proceso formal con programas estandarizados que evalúan por igual aspectos de diferentes cargos y actividades.

La aplicación de una política consecuente de la gestión de los recursos humanos en los continuos cambios que se han producido hoy en la sociedad cubana necesita de un constante proceso de retroalimentación para conocer qué tan bien o mal se están logrando los propósitos y poder tomar las medidas adecuadas.

La gestión de los recursos humanos ha sido objeto de estudio de investigadores nacionales y extranjeros. Entre ellos se destacan: H. Koontz (s/f), J Stoner(1978); H y Lynch(1992); G Rul-Ian (1996); A. Cuesta (1997); F Bayon, I García (1997); G Mejia(1998); H. Valdés (2000); L. Rivas (2005); I. Chiavenato, (2007); UNESCO (2007).

La evaluación del desempeño del docente es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados y comportamiento de los miembros de una institución educativa, la que debe realizarse de forma sistemática para el logro de la eficacia organizacional.

Al contextualizar estos conceptos a los departamentos estudiados de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila se estima que la eficacia del desempeño de los docentes se ha visto afectada. Se aprecia falta de compromiso de docentes ante sus deberes, bajo cumplimiento del calendario docente, impuntualidades e inasistencia a actividades, insuficiencias en el trabajo con los colectivos pedagógicos, poco vínculo con proyectos de investigación, bajo número de publicaciones científicas, pobre plan de postgrado, entre otras limitaciones, sin embargo desarrollan una diversidad amplia, sistemática y continua de tareas académicas, investigativas, sociales y políticas.

Todo lo anterior afecta la calidad de la labor instructiva-educativa del docente universitario e incide negativamente en la formación del profesional, así como frena el desarrollo individual de los docentes.

Teniendo en cuentas estas insuficiencias se plantea el siguiente **problema científico**: ¿Cómo mejorar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008?

A partir del problema se determinó el **objeto de la investigación** como la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

Al analizar las posibles causas que originan el problema científico se sintetiza que existe:

- Inadecuada planificación de las actividades del docente.
- Ausencia de un plan de trabajo mensual individual
- Falta de coherencia entre la planificación realizada a nivel estratégico táctico y operativo: desde la realizada a largo plazo hasta el plan de trabajo individual del docente.
- Desmotivación por parte de los trabajadores.
- Carencia de recursos humanos pertinentes.
- Improcedentes políticas de planificación de las actividades del docente.
- Envejecimiento del claustro de docentes.
- Insuficiencias en el control del cumplimiento del plan de trabajo mensual del docente.
- Desfavorables condiciones de trabajo.

Al considerar las causas descritas anteriormente se define como **objetivo de la investigación**: elaborar una metodología de evaluación del desempeño del docente para la mejora de la eficacia laboral de estos en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

Como resultado de la abstracción realizada al objetivo se acotó el **campo de acción de la investigación como** los métodos de evaluación del desempeño del docente en función de la estrategia universitaria

La construcción del marco teórico al determinar los antecedentes históricos, conceptuales, referenciales y contextuales sobre el objeto y el campo de la investigación permitió definir la **hipótesis científica** que presenta esta investigación: si se elabora una metodología de evaluación del desempeño del docente, basada en los indicadores de gestión del departamento y que resuelva la contradicción entre la alineación de las tareas individuales y de la estrategia universitaria, entonces se mejora la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008.

La metodología de evaluación del desempeño del docente, como variable independiente de la hipótesis, consiste en un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permite identificar, medir, apreciar y gestionar el rendimiento humano y el potencial de desarrollo inherentes al docente universitario.

La mejora de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad, como variable dependiente de la hipótesis se mide a través de las siguientes dimensiones e indicadores:

a. Político ideológico.

- Cumplimiento de los deberes laborales
- Participación en las actividades políticas y de masas
- Nivel de actualización política.
- Incidencia política e ideológica sobre los estudiantes.
- Materialización individual del concepto de Revolución.

b. Alineación estratégica

- Por correspondencia horizontal entre los planes de trabajo individuales y la planeación estratégica de los departamentos.
- Por correspondencia vertical entre los planes de trabajo individuales, la planeación estratégica de los departamentos y de la Facultad.

c. Formación profesional.

- Calidad de la docencia.
- Calidad de la planificación docente.
- Resultados académicos de los estudiantes

d. Postgrado y capacitación de cuadros.

- Calidad de la docencia de postgrado.
- Tutoría de tesis exitosas.

e. Ciencia e innovación tecnológica.

- Publicaciones.
- Cumplimiento de las etapas de los proyectos de investigación.
- Visibilidad científica.

f. Extensión universitaria.

- Participación en proyectos de extensión.

Durante el desarrollo de la investigación se ejecutaron las siguientes tareas científicas:

- a. Determinación de la evolución de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en relación con la eficacia laboral.
- b. Caracterización de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.
- c. Caracterización de los métodos de evaluación del desempeño en función de la estrategia universitaria.
- d. Valoración de la situación actual de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008
- e. Fundamentación teórica de la metodología de evaluación del desempeño de los docentes universitarios.
- f. Elaboración de la metodología de evaluación del desempeño de los docentes universitarios.
- g. Corroboración de la incidencia de la metodología de evaluación del desempeño en la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

La población de la investigación está compuesta por los 56 docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila. Se seleccionó una muestra probabilística estratificada para cada Departamento de 25 docentes, para un 44,64% de la población. Por Departamentos se seleccionaron siete docentes de Idiomas, ocho de Marxismo, cuatro de Español, 3 de Estudios Socioculturales y 3 de Psicología.

Para el cumplimiento de las tareas de la investigación se utilizaron métodos del nivel teórico, del nivel empírico y métodos estadísticos según se explica a continuación:

Del nivel teórico, fundamentalmente se utilizaron para:

- El histórico-lógico para determinar la evolución de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de este en el contexto estratégico en relación con la eficacia laboral de los docentes.
- El análisis-síntesis para la caracterización gnoseológica, metodológica y jurídica de los métodos de evaluación y gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en función de la estrategia universitaria, además para la interpretación de la información obtenida por los métodos empíricos dirigida a valorar la eficacia laboral de los docentes, así como para la corroboración teórica de la metodología.
- El inductivo-deductivo para valorar la situación actual de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008 y corroborar teóricamente la incidencia la metodología de evaluación del desempeño del docente en la dicha eficacia laboral. Igualmente se utilizó para la fundamentación teórica de dicha metodología.
- El hipotético-deductivo desde la detección de las manifestaciones externas del problema hasta las conclusiones relacionadas con la corroboración de la metodología de evaluación del desempeño del docente en la eficacia laboral de los docentes.
- El tránsito de lo abstracto a lo concreto para la fundamentación y elaboración de la metodología de evaluación del desempeño de los docentes y durante todo el proceso de investigación.
- El enfoque de sistema para la elaboración de la metodología de evaluación del desempeño de los docentes universitarios.

Del nivel empírico:

- El estudio documental para determinar la alineación estratégica desde la Universidad hasta el Plan de Trabajo Individual del docente, así como para valorar el proceso de evaluación del desempeño laboral de los mismos.
- La encuesta para evaluar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
- La entrevista para valorar el proceso de planificación de las actividades laborales del docente, así como para evaluar la eficacia laboral de los mismos en la Facultad.
- El criterio de expertos para corroborar teóricamente la incidencia la metodología de evaluación del desempeño del docente en la eficacia laboral de ellos en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

Métodos estadísticos:

- El método porcentual para procesar la información obtenida mediante la aplicación de los métodos empíricos y así facilitar la interpretación de la misma.
- El método Delphi para procesar la información del criterio de expertos.

La novedad científica de la investigación está dada en la elaboración de una metodología de evaluación del desempeño del docente que considere los indicadores personales y de gestión para cada factor crítico de éxito del nivel operativo alineados a la estrategia de la Facultad que permita elevar la calidad de los resultados del trabajo integral del docente y de los procesos de la universidad.

El aporte práctico de la investigación consiste en la metodología para la evaluación del desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

La tesis está organizada en tres capítulos con sus respectivos epígrafes. En el primer capítulo se fundamenta teóricamente el proceso de gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en función de los métodos de evaluación del desempeño del docente.

En el segundo capítulo se fundamenta y se elabora una metodología de evaluación del desempeño del docente basado en los indicadores personales y de gestión para cada factor crítico de éxito.

En el tercer capítulo se corrobora teóricamente la estrategia en la mejora de la eficacia del desempeño laboral de los docentes de la Facultad.

A partir de los resultados obtenidos se ofrecen las conclusiones y un cuerpo de recomendaciones

**CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO ESTRATÉGICO EN FUNCIÓN
DE LA EFICACIA DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE.**

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL CONTEXTO ESTRATÉGICO EN FUNCIÓN DE LA EFICACIA DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE

Al considerar el problema planteado relacionado con la evaluación del desempeño del docente para la mejora de la eficacia laboral de ellos en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila, haber delimitado el objeto y el campo de la investigación de forma coherente y con la utilización de los métodos histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción concreción y el hipotético-deductivo, en el presente capítulo se exponen los siguientes aspectos:

- a. La evolución de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en relación con la eficacia laboral.
- b. La caracterización de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.
- c. La caracterización de los métodos de evaluación del desempeño del docente en función de la estrategia universitaria.
- d. La valoración de la situación actual de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

Estos argumentos permiten confeccionar una metodología de evaluación del desempeño para elevar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

1.1. Tendencias evolutivas de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en relación con la eficacia laboral.

Desde que el hombre dio empleo a otro su trabajo comenzó a evaluarse. La historia de la evaluación del desempeño, que antes de la Fundación de la Compañía de Jesús San Ignacio de Loyola (1491-1556), utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de actividades relacionadas con el potencial de cada uno de los jesuitas.

El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la Orden e informes de supervisores y de cualquier jesuita que tuviera información sobre su propio desempeño o el de sus colegas. (H. Koonts y C. O'Donnell, 1984)

Por otra parte dichos autores refieren que el Congreso de los Estados Unidos, en 1842, aprobó una ley que obligaba a los jefes de los departamentos ejecutivos del Servicio Público Federal a informar anualmente si cada uno de sus subordinados había sido aprovechado correctamente, así como si la destitución de unos para admitir otros conduciría a un mejor desempeño en dicho servicio.

Debido a los resultados de esa evaluación en 1845 el Presidente de Estados Unidos de América J. Polk (1745-1849) ordenó que esos informes se le enviaran directamente. Posteriormente, en 1880 el ejército desarrolló un sistema más funcional que fue utilizado con poca uniformidad. En las siguientes décadas se utilizaron y abandonaron diferentes sistemas de evaluación.

Esta experiencia militar fue rápidamente asimilada por el mundo empresarial e instituciones educativas en la que se destaca la General Motors que en 1918 ya exhibe un sistema de evaluación del desempeño formal. A partir de la Segunda Guerra Mundial es que se desarrollan de forma efectiva sistema de evaluación del desempeño.

Estos antecedentes demuestran la necesidad de precisar una periodización de la dirección de los recursos humanos y su evaluación para determinar hasta donde han evolucionado los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos. Para esto se ha considerado pertinente utilizar las etapas por las que ha transitado la dirección de los recursos humanos:

- Primera etapa: Manejo de Personal (Siglo XVII - finales del siglo XIX).
- Segunda etapa: Administración de Personal (1900-Finales de los años 20).
- Tercera etapa: Dirección de personal (Años 30-Hasta años 70 siglo XX):
- Cuarta etapa: Gestión de Recursos Humanos (Años 80-Hasta mediados de los 90)
- Quinta etapa: Gestión del Conocimiento (Mediados de los 90-Hasta la actualidad).

A continuación se ofrecen las principales características de cada una de las etapas que permita evidenciar la evolución de los métodos de evaluación del desempeño:

a. Primera etapa: Manejo de Personal (Siglo XVII - finales del siglo XIX).

Los objetivos fundamentales de esta etapa se relacionan con la dirección y gobierno de los trabajadores en dependencia de necesidades específicas del proceso productivo. Las características fundamentales que la distinguen son las siguientes:

- El enfoque que predomina es el del hombre como un apéndice más de la máquina.
- Los departamentos de personal aún no están verdaderamente organizados.
- El trabajador es considerado un obstáculo del proceso productivo.
- La mano de obra no es capacitada.
- La protección del derecho de los trabajadores es muy limitada.
- El control coercitivo del personal es predominante.
- La evaluación del desempeño es poco importante.
- Imprecisa utilización de métodos de evaluación del desempeño.

A finales del siglo XIX F. Taylor (1866-1915) comenzó los estudios del componente humano del proceso de producción, buscando la optimización en la ejecución de cada tarea para disminuir su esfuerzo y aumentar su productividad.

F. Taylor basa sus estudios en una teoría con supuestos falsos, según los criterios de G. Rul-lán (2006: 25): **“... al hombre no le gusta trabajar pues por naturaleza es holgazán (...), el trabajador ordinario es incapaz de entender nada sobre el trabajo que realiza (...), al obrero no le gusta asumir responsabilidades, no tiene iniciativa alguna...”**

Esta concepción equivocada de Taylor lo llevó a establecer determinados principios para racionalizar el trabajo que permiten una interpretación de la evaluación del desempeño:

- Separación de la concepción del trabajo y la ejecución del mismo: unos diseñan cómo elevar al máximo la producción y otros ejecutan.
- Fragmentación del trabajo en su ejecución, buscando que cada obrero realice una parte del todo.

- Convencer a todos de que los intereses de la empresa y del trabajo son únicos.

El principal indicador para la evaluación del desempeño fue la productividad del trabajador.

b. Segunda etapa: Administración de Personal (1900- Finales de los años 20).

En esta etapa se desarrolla la teoría de la administración científica a partir de la necesidad de aumentar la productividad del trabajo por la escasez de mano de obra calificada. El objetivo principal consistió en elevar la eficiencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.

Las características fundamentales de esta etapa son las siguientes:

- Predomina el enfoque administrativo y burocrático.
- Coincide con la escuela de la Organización Científica del Trabajo de Frederik Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925).
- Se hace énfasis en estándares de trabajo e incentivos económicos.
- Enfoque burocrático de la función de personal; haciéndose énfasis en la norma del trabajo, estudio de movimiento y tiempo, la disciplina laboral, remuneración, control de la plantilla y acciones de sujeción del trabajador a las reglas establecidas.
- Aparecen los primeros departamentos de administración de personal y las divisiones de relaciones industriales.

Este período identifica la necesidad de organizar a los recursos humanos en función de la eficiencia laboral de los mismos.

c. Tercera etapa: Dirección de personal (Años 30-Hasta años 70 siglo XX):

En esta etapa se destacan los estudios realizados por R. Wood y V. Marshall (1993), los cuales sitúan la esencia del desarrollo de la evaluación del desempeño a mediados de los años 40 del siglo XX. Estos autores precisan las características que tuvo ese proceso en el período que se analiza.

- Predomina el enfoque de las relaciones laborales y socio-jurídico.
- Predomina el tratamiento paternalista hacia el hombre (haz lo que se te diga y nada más)

- Desarrollo de la Escuela de las relaciones humanas del Elton Mayo (1880-1949).
- Se hace énfasis en los sentimientos, actitudes e interacciones de los trabajadores en función de la productividad.
- Se introduce por lo general abogados en los departamentos de personal para hacer cumplir la ley.
- Las tareas de la Dirección de personal aparecen como una lista de actividades sin aparente conexión entre ellas.
- Las actividades vinculadas a la función de dirección de personal se realizan por departamentos y servicios separados: departamento de recursos laborales, capacitación y desarrollo, relaciones laborales, nóminas.
- Las personas se consideran un costo.
- Desarrolla una mentalidad de competidores entre los trabajadores.
- Alta importancia a la evaluación del desempeño.
- Surgimiento de la Escuela de la Medida, la cual centraba su atención en elementos de medición.
- La evaluación del desempeño se basa en la precisión y exactitud como sus criterios de medida.
- La evaluación se realiza mediante instrumentos de notación, entre ellos: gráficos de notación tipo parrilla; gráficos de notación, basados en comportamiento tipo BARS; gráficos de normas mixtas y gráficos de observación del comportamiento.
- La evaluación del desempeño del docente estaba dirigida fundamentalmente a la eficiencia y no de la eficacia, haciendo énfasis en los contenidos de enseñanza. Los indicadores de dicha evaluación se centraban en el valor de la reproducción epistemológica del conocimiento con una didáctica conductista y transmisiva, donde el saber estaba desvinculado de la práctica y del contexto con una función eminentemente academicista. (A. Baeza, 2002)
- La evaluación del desempeño del docente se determina por las autoridades educativas de las instituciones.

Esta etapa marca una diferencia significativa en la evaluación del desempeño de los recursos humanos, pues se precisan sus objetivos y surgen distintos métodos para ello, los cuales facilitan la gestión de los recursos humanos de la época.

Estos autores refieren otras características relacionadas a los métodos de evaluación del desempeño en la década de los años 50:

- La esencia de la evaluación se identifica en la comunicación entre el evaluado y el evaluador a fin de establecer técnicas para la mejora de la participación del evaluado en los procesos.
- La comunicación en el proceso de evaluación persigue un nivel de consecución de los objetivos propuestos.
- Los métodos y técnicas fundamentales utilizadas fueron la entrevista, análisis de la estructura de los procesos y el análisis del contenido de la información, los cuales se desarrollan en el proceso de evaluación.
- El entrevistador juega un papel determinante en el proceso de evaluación del desempeño.
- El propósito de la evaluación consistía en lograr un mayor desarrollo del recurso humano, basada en la confianza mutua entre los sectores organizacionales.
- Se concebía a la entrevista como vía para llevar a una gestión participativa que permita aceptación y el logro de exigencias de desempeño más elevadas de los implicados en la evaluación.

En esta etapa, específicamente en la década del 70, E. Lawler y J. Rhoder (1976) se cuestionan la escuela de la medida para la evaluación del desempeño. Ellos señalan características que meritan su atención:

- La evaluación del desempeño centrada excesivamente en la exactitud puede servir para fundamentar y mantener privilegios.
- La existencia de módulos de gestión totalmente racionales y apolíticos es imposible, así como organizaciones exentas de zonas de incertidumbre, dado el imprevisible comportamiento de las organizaciones y los individuos.

Los cuestionamientos referenciados provocaron la cuarta etapa en la evolución de la dirección de los recursos humanos.

d. Cuarta etapa: Gestión de Recursos Humanos (Años 80-Hasta mediados de los 90)

Esta etapa marca diferencias importantes en la evaluación del desempeño al hacer énfasis en el desempeño futuro del trabajador. Esta corriente es clasificada por R. Wood y V. Marshall (1993) como la Escuela de la Gestión del Desempeño. Las características que distinguen la dirección de los recursos humanos y la evaluación del desempeño en esta época son las siguientes:

- Predomina el enfoque del hombre como principal producto y fin último de la organización.
- Las actividades de dirección del recurso humano son coherentes con las necesidades globales de la organización y las individuales de cada trabajador.
- Enfoque de sistema, dinámico y en constante transformación; flexible y adaptable.
- Se trata a las personas como un cliente interno.
- Las personas se consideran el principal recurso competitivo con que cuenta la organización: filosofía organizacional.
- Desarrolla una mentalidad de cooperación entre los trabajadores (predominan los sistemas colectivos de organización del trabajo).
- Predomina la orientación con carácter estratégico (visión de futuro).
- La Dirección de Recursos humanos forma parte del nivel directivo más alto.
- Carácter de contingente: depende de la situación organizacional, del ambiente, los valores compartidos, de la cultura organizacional, de la tecnología empleada.
- Se hace énfasis en la eficacia y no en la eficiencia.
- Alta importancia a la evaluación del desempeño, al desarrollar una visión integradora de ella.
- Las notaciones y la entrevista se consideran componentes de un proceso de gestión más amplio y prolongado: la gestión del desempeño.

- Esta escuela sostiene que la evaluación del desempeño debe servir para modificar expectativas, motivar al personal, resolver problemas y administrar recursos, desde un punto de vista global dentro de la organización.
- Se considera que debe existir una amplia integración entre la planificación, el cumplimiento de responsabilidades y la evaluación del desempeño.
- El enfoque integral estima un sistema de gestión del desempeño que asegure la integración estratégica al considerar indicadores del desempeño comunes a los planes y acuerdos de desempeño a nivel organizacional, departamental e individual.
- La indulgencia en la evaluación individual es irrelevante, si se tiene presente a ese individuo en un grupo donde su acción es preponderante sobre los resultados.
- Se establece como actividades principales del profesor universitario el trabajo docente educativo, el trabajo metodológico, el trabajo investigativo y la superación, los cuales se planifican en un plan de trabajo individual anual que se evalúa por el Jefe del Departamento. (MES, 1988)
- La evaluación del desempeño del docente continúa centrada en la eficiencia, buscando estándares de desempeño hacia una modificación de las conductas de los sujetos. Comienza el vínculo entre conocimiento y práctica, con acento en una función profesional; así como el tránsito hacia la evaluación de objetivos de logro. (A. Baeza, 2002)
- La evaluación del desempeño del docente se convierte en: “... **instrumento para impulsar una mejora de la calidad de la docencia**” (UNESCO, 2007:34)

Las críticas fundamentales que se realizaron a la Escuela de la Gestión del Desempeño se señalan a continuación:

- Este enfoque obstaculiza la evaluación basada en la gestión por objetivos.
- Igualmente contribuye limitadamente a mejorar la comparación de la evaluación entre funcionarios, lo que afecta su utilización administrativa en la realización de promociones o remuneraciones al personal.

- La evaluación del desempeño en esta etapa se caracteriza por la subjetividad de las apreciaciones, la desconfianza de los funcionarios en los esquemas de notaciones y de repartición de premios de productividad y control muy centralizado en organismos superiores de gobierno.

e. Quinta etapa: Gestión del Conocimiento (Mediados de los 90-Hasta la actualidad).

La gestión de conocimiento es uno de los conceptos más vanguardistas de la administración contemporánea. En la actualidad, el rol del conocimiento en las organizaciones ha cambiado debido a los nuevos paradigmas asociados a la información y el conocimiento, donde no deben confundirse estos términos.

Las características de esta etapa relacionada con la evaluación del desempeño son las siguientes:

- Alta importancia a la evaluación del desempeño.
- Basada en el cumplimiento de los objetivos.
- Incide en la promoción del individuo.
- Útil para la capacitación y retribución del personal.
- Surge la escuela de los procesos cognoscitivos, centrando su atención en la precisión de la elaboración de instrumentos y la formación del entrevistador.
- La evaluación se realiza a través de la interpretación de señales sociales, para lo cual es necesario:
 - a. Obtener, organizar, archivar y recuperar información
 - b. Integrar la información a la notación.
- Se desarrollan acciones buscando la motivación tanto del evaluador como del evaluado con el proceso, mediante el énfasis en los siguientes aspectos:
 - o Objetivos de la evaluación.
 - o Responsabilidad del papel del evaluado.
 - o Cuadro de sanciones y recompensas.
 - o Elementos que condicionan y determinan el grado de implicación de los resultados y la calidad de la evaluación.

- La evaluación del desempeño del docente comienza a centrarse además de la eficiencia en la eficacia, buscando una coherencia entre los objetivos estratégicos de la institución y de los docentes desde una didáctica donde el centro del proceso docente educativo es el estudiante. En esta evaluación se comienza a considerar la relación del conocimiento con la práctica como un elemento transformador hacia la formación integral de los estudiantes. (A. Baeza, 2002)
- En América Latina y países del Este de Europa existe una fuerte incidencia en sistemas de evaluación externa que propician un mejor desempeño de los docentes que sean recompensado por ello. En países de Europa occidental, por el contrario, la evaluación es un proceso de reflexión personal para mantener motivado a los docentes hasta su jubilación. (UNESCO, 2007)

Las principales contribuciones de la Escuela Cognoscitiva se relacionan con la toma de conciencia de la importancia de la observación y la atención a los aspectos que influyen en la misma. Además logra demostrar que las perspectivas relativas al desempeño de un evaluador, así como el objetivo de la evaluación influyen las notaciones y consecuentemente la evaluación.

Por otra parte sus principales insuficiencias se relacionan con el desinterés en la variable organizacional, una excesiva concentración en el tratamiento de la información y el juicio de la evaluación, y una obsesión en la exactitud como criterio de eficacia en detrimento de otros criterios de evaluación.

La evolución de la evaluación del desempeño demuestra dos posiciones fundamentales: la primera con un enfoque economicista que considera como objetivo de la evaluación del desempeño la eficiencia y la eficacia de la organización con aspectos fundamentales buscando una mayor productividad; y la segunda con un enfoque social que refiere los impactos logrados en los niveles de vida de la sociedad como el propósito fundamental centrándose en el comportamiento del recurso humano de la organización, individual y colectivo.

1.2. Caracterización gnoseológica de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

La gestión de los recursos humanos es un elemento fundamental del desempeño laboral de la alta gerencia empresarial o institucional, pues se refiere al uso eficaz del personal en función de cumplir determinados objetivos.

Los recursos humanos son también tratados en las ciencias administrativas como empleados, trabajadores o personal de una empresa o institución, considerados imprescindibles e irremplazables para la ejecución de los distintos procesos de la misma.

Debido a la diversidad de términos para definir aquellas actividades que se realizan de forma global con los recursos humanos de una empresa o institución se hace necesario precisar y asumir una coherencia de ellos.

J. Stoner (1994) plantea que la administración de los recursos humanos es la función administrativa que recluta, selecciona, contrata, capacita y desarrolla los miembros de una organización.

R. Heredia (1995) realiza un análisis integral y preciso de la administración y la gestión, donde considera al primero como un término obsoleto que dio lugar a la gestión, pues este último agrega tres conceptos nuevos en comparación con el primero: cuidado, esfuerzo y eficacia.

Sin embargo, A. Cuesta (1997) considera que la gestión de los recursos humanos comprende el conjunto de las decisiones y acciones de dirección que influyen en la relación entre los empleados y la organización.

A. Cuesta utiliza en su definición el término gestión como sinónimo de administración de los recursos humanos, pues lo reduce a las relaciones anteriormente descritas.

Por su parte L. Gómez y colaboradores (2000:35) definen a la gestión de los recursos humanos como: **“Las exigencias fundamentales relativas a los recursos humanos que han tenido que satisfacer los directores (...), se pueden dividir en tres categorías: exigencias del entorno, exigencias organizativas y exigencias individuales”**

Estos autores explican que las exigencias del entorno son las fuerzas externas que inciden en los resultados de la organización en las cuales se identifican oportunidades y amenazas, y están fuera del control de la dirección.

En cuanto a las organizativas argumentan que son los problemas internos de la empresa donde existe una influencia del entorno, pero la dirección puede ejercer un mayor control de ellos.

Por último, L. Gómez y colaboradores (2000:35) definen sobre las exigencias individuales como: **“La armonización entre los empleados y la empresa, el trato ético a los empleados y el compromiso de adoptar un comportamiento socialmente responsable, el aumento de la productividad individual, la decisión de delegar o no responsabilidades en los empleados y la toma de medidas para prevenir la fuga de cerebros”**.

En cambio I. Chiavenato (2007) considera que la administración de los recursos humanos: **“... trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones”**

Estos autores centran los procesos administrativos de los recursos humanos en las relaciones que se establecen con los empleados.

En la definición dada por J. Stoner, I. Chiavenato y A. Cuesta se limita administración o la gestión de los recursos humanos a las relaciones entre los empleados y la institución. Sin embargo L. Gómez y colaboradores, acertadamente, precisan que además se hace necesario considerar otros factores que influyen propiamente en esas relaciones: el entorno y la organización interna de la empresa. La inclusión de estos dos factores, evidentemente, se refiere al contexto estratégico en el cual se desarrolla y proyecta la organización.

De lo anterior se desprende la necesidad de establecer estrategias y tácticas de los recursos humanos por parte de las organizaciones con dos fines fundamentales: obtener o mantener una ventaja en el mercado con respecto a sus competidores; y garantizar la utilización eficaz del personal con el fin de cumplir sus objetivos.

El establecimiento de dichas estrategias y tácticas se denomina planificación estratégica de los recursos humanos, dirigida a observar el futuro de la empresa,

desarrollando la proyección del lugar en que la empresa quiere estar, así como determinar cómo utilizar dichos recursos para llegar hasta allí. (L. Gómez, 2000)

Además, L. Gómez (2000) agrega que la planificación estratégica de los recursos humanos ayuda, en segundo lugar, a que la organización conciba objetivos estratégicos dirigidos a valerse de sus habilidades especiales y de su saber hacer.

En tercer lugar ayuda a que la empresa perciba la diferencia entre dónde se está ahora y dónde se quiere estar, obligando a que los directores piensen hacia delante.

Como se aprecia la planificación estratégica de los recursos humanos juega un importante papel en la eficiencia y eficacia de las organizaciones pues facilita la proyección del desarrollo la misma hacia el futuro; así como garantiza dicho desarrollo al hacer lo correcto en el presente.

1.2.1. Caracterización del sistema de gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

La planificación descrita anteriormente exige la elaboración de un sistema de gestión de los recursos humanos donde se establezcan las normas, procedimientos y formas de actuación que permitan la integración de la gestión de las empresas con la visión del hombre para el cumplimiento de su proyección estratégica.

Los principios del sistema de gestión de los recursos humanos se manifiestan en (L. Gómez, 2000):

- Cada entidad debe diseñar su propio Sistema de Gestión de los Recursos Humanos, considerándolo como una actividad estratégica de máxima jerarquía y prioridad.
- La Gestión de los Recursos Humanos debe ser entendida, tratada y aplicada en sistema que abarque toda la organización.
- Los criterios de calificación técnica, nivel educacional, cultura de trabajo y capacidad para trabajar en equipo son fundamentales.
- Las limitaciones en la gestión empresarial imponen la necesidad de una reorganización empresarial e institucional, materializadas en:
 - o Cambios estructurales y de tamaño en las Empresas y Entidades.

- o Confección de nuevos contenidos de puestos de trabajo acordes a las necesidades de las nuevas estrategias.
- o Recalificación del personal que posibiliten los cambios.
- o Capacitación de los cuadros en la nueva filosofía y estrategias.
- o Participación activa de todos los trabajadores en los procesos de cambio.

Al analizar los principios anteriores se demuestra la necesidad de contar en la empresa o institución de un estructurado y organizado sistema de gestión de los recursos humanos que establezca las políticas, principios y lineamientos para monitorear los cambios estructurales, reajustes de los puestos de trabajo, definición indicadores de evaluación y recalificación del personal.

- La gestión de los recursos humanos debe permitir readaptar al personal a las nuevas exigencias de trabajo, basado en: espíritu colectivo y cooperación en el trabajo, participación en el proceso de gestión y toma de decisiones, fomento de las comunicaciones horizontales y verticales, reducción de los niveles intermedios de dirección, integración de funciones y eliminación de divisiones interdepartamentales, desempeño de nuevas funciones o roles en la base y descentralización de controles.
- La información de los hechos relevantes que afectan el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y humanos debe ser suficiente, sistemática, actualizada, asequible y efectiva, para permitir la actuación oportuna.
- La integración de funciones en la base, así como la diversificación de los contenidos de trabajo apoyados en la ampliación, enriquecimiento y rotación de puestos.
- La gestión de recursos humanos debe propiciar las condiciones de trabajo que permiten obtener, conservar e integrar el personal necesario y garantizar el desarrollo de los mismos.
- Concientizar que el hombre es el recurso fundamental, capaz de producir los cambios, y para ello es imprescindible tener presente la necesidad de lograr

una dirección participativa en la cual todos estén involucrados en el proceso de toma de decisiones y crear las vías más efectivas para su materialización.

- El desarrollo de los recursos humanos en sistema se caracteriza por: comprensión e implicación de las personas con las metas y objetivos de la organización, autorenovación a partir de la competitividad interna y externa, amplia participación de todos los trabajadores en la gestión integral de la entidad o empresa, formación multivariada que permita obtener una calificación competitiva interna y externa, trabajo en colectivo que permita el desarrollo de habilidades para resolver problemas, alta motivación y estimulación constante de las buenas y nuevas prácticas.

Los aspectos mencionados que son los recursos humanos el capital más valiosos de una empresa o institución por cuanto es quien provoca los cambios en los procesos, por lo que involucrarlos concientemente en la gestión integral de la entidad es una contribución a la efectividad de dichos procesos.

- Las condiciones necesarias e imprescindibles para implantar un sistema de gestión integral de los recursos humanos en la empresa o entidad, que propenda al desarrollo de éstos y al aumento de la efectividad y eficiencia general organizacional son:
 - o Coincidencia entre los objetivos individuales, de los recursos humanos y de la empresa o entidad.
 - o Esfuerzo global planificado de cambio del sistema que involucra y compromete a todos los trabajadores.
 - o Participación activa de la dirección de los cambios.
 - o Integración y participación conjunta de los subsistemas principales (cultural, técnico, tecnológico, gerencial y estructural).
 - o Que los cambios comiencen por elementos priorizados aceptados por la dirección, pero de necesidad inmediata y que satisfagan las expectativas del personal.

- El incorporar nuevo personal para cubrir las necesidades de fuerza de trabajo requiere llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal y prever las acciones de formación que fueren necesarias

Los principios del sistema de gestión de los recursos humanos asumidos son la base esencial con la que se debe accionar sobre el personal de una institución, pues constituyen los fundamentos teóricos válidos reconocidos por varios investigadores sobre el tema.

El análisis de cada uno de los principios permite sintetizar que abarcan las exigencias descritas por L. Gómez y colaboradores (2000) en relación con la gestión de los recursos humanos: las del entorno, la de la organización y las individuales.

Se hace evidente que el enfoque sistémico, proactivo, multidisciplinario y participativo son esenciales en la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica dirección o administración de personal. Por ello es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrado a un modelo de gestión de los recursos humanos y viceversa consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica coherente con la filosofía empresarial o institucional y las políticas, considerando las interacciones con el entorno.

Se coincide con A. Cuesta (1997) cuando considera que conceptualmente el taylorismo es superado por el enfoque participativo y polivalente de la gestión de los recursos humanos, cuyos rasgos más relevantes en esa empresa emergente aludida se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti-piramidales o aplanadas, anti-taylorianas o anti-parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia.

1.2.2. Componentes del sistema de gestión de recursos humanos.

El sistema de gestión de los recursos humanos es creado en un determinado marco espacio-temporal; con determinados objetivos, formado por elementos y subsistemas interrelacionados que lo componen.

Los subsistemas que componen el Sistema de Gestión de Recursos Humanos son los siguientes:

- a. Organización
- b. Planificación.
- c. Selección de personal.
- d. Formación y Capacitación.
- e. Valoración del desempeño.
- f. Promoción y Desarrollo.
- g. Retribución y Estimulación.
- h. Seguridad, Salud y Condiciones de Trabajo.
- i. Comunicación e Información.
- j. Negociación Colectiva y Solución de Conflictos.

I. Chiavenato (2007) considera que los subsistemas de la gestión de los recursos humanos son:

- Subsistema de provisión. (Planeación del recurso humano, Investigación de mercado del recurso humano, Reclutamiento, Selección)
- Subsistema de aplicación. (Análisis y descripción de los puestos de trabajo, Socialización, Evaluación del desempeño, Movimiento de personal)
- Subsistema de mantenimiento. (Renumерación y estimulación, Planes y beneficios sociales, Higiene y seguridad del trabajo, Relaciones laborales)
- Subsistema de desarrollo. (Capacitación , formación y superación, Planes de desarrollo personal)
- Subsistema de control. (Recolección y manejo de la información, estadísticas, Auditoria de los recursos humanos)

Como se aprecia I. Chiavenato (2007) deriva con mayor precisión los subsistemas de la gestión de los recursos humanos de una empresa o institución, lo cual facilita la estructuración y concepción de ese sistema.

Por su parte A. Cuesta (1997) valora los componentes de la época del sistema de gestión de los recursos humanos está integrado por:

- Administración de personal. (Nóminas, Seguridad social, Administración de altas y bajas, Beneficios sociales, Relaciones con el sindicato, Negociación colectiva)
- Evaluación del desempeño / rendimiento
- Desarrollo de planes de comunicación
- Planificación de la formación
- Evaluación del potencial
- Plan de remuneración
- Condiciones de trabajo y seguridad e higiene.
- Plan de beneficios sociales
- Organización del trabajo
- Diseño de puestos y profesigramas.
- Inventario de personal
- Selección del personal
- Estudios de clima y motivación
- Diseño de planes de carrera
- Diseño ergonómico
- Optimización de plantillas
- Auditoría de GRH

A. Cuesta considera que los componentes mencionados limitan la gestión de los recursos humanos y argumenta la necesidad de un modelo de gestión de los recursos humanos, apoyándose en distintos autores de reconocido prestigio internacional en el tema.

Al hacer un análisis de los subsistemas de la gestión de los recursos humanos se comprueba que abarcan todas las actividades en las que influyen o son influidas las personas relacionadas con la empresa, por ello son responsabilidad de toda la empresa y no de un departamento o área en particular.

Igualmente se evidencia que para su atención y desarrollo efectivo es necesaria la intervención de varias disciplinas científicas que comprendan las distintas acciones vinculadas a las relaciones que se establecen entre empleados y la institución.

De esa forma la responsabilidad y ejecución de la gestión de los recursos humanos es de todos en la institución, pero principalmente de la alta dirección. Como se aprecia las actividades del sistema de gestión de recursos humanos son diversas, las cuales deben estar en plena coherencia con la dirección estratégica de la institución. (Ver Anexo 1 Harper y Lynch, 1992)

Todo lo anterior confirma los criterios de reconocidos estudiosos de la gestión empresarial al afirmar que la ventaja competitiva básica de las empresas o instituciones a inicios del presente siglo no radicará en los recursos naturales, energéticos, financieros, si no en la preparación y gestión de los recursos humanos.

1.3 Caracterización de los métodos de evaluación del desempeño del docente en función de la estrategia universitaria.

En el presente epígrafe, a partir del análisis y la síntesis, se valoran los métodos de evaluación del desempeño y se describen las relaciones esenciales entre ellos; desde el conocimiento existente sobre los mismos, la metodología manejada en su utilización y las normas jurídicas que lo han regido.

Comúnmente el procedimiento para evaluar al personal de una institución se denomina evaluación del desempeño, en la cual interviene toda la información que se obtiene sobre el ejercicio de las funciones inherentes al cargo del empleado.

1.3.1. Caracterización gnoseológica de la evaluación del desempeño.

Diversos autores han clasificado la evaluación del desempeño con diferentes definiciones que se considera precisar. Así, H. Lynch (1992:417) plantea que la evaluación del desempeño constituye: “... **el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado**”; agrega que es una técnica de utilización sistemática sobre el trabajo desarrollado que considere los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo para la planificación y proyección de una mejora del individuo y de la organización.

En sus trabajos L. Puchol (1995: 56) expone que la evaluación del desempeño es un: “... **procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual...** “

C. Martínez (1998), por su parte, explica que la evaluación del desempeño constituye un proceso que mide el grado en que el trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo (lo cual constituye la eficacia de su labor), así como la forma en que utiliza los recursos para lograr dichos objetivos (lo cual constituye la eficiencia).

Más reciente J. Carpio (2006) lo declara como el proceso que valora el rendimiento laboral de un colaborador que incluye brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Por último, I. Chiavenato (2007:300) lo enuncia como: “...**un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo**”; más adelante lo considera como una técnica de dirección en la actividad administrativa.

Las definiciones dadas a la evaluación del desempeño por los autores referenciados coinciden en considerarlo como la vía para valorar el rendimiento del trabajador, lo cual contribuye a retroalimentar a la organización para proyectar cambios en función de la mejora de la misma.

Se hace preciso significar que C. Martínez lo vincula a la eficiencia y la eficacia de la labor del trabajador al considerar imprescindible el cumplimiento de los objetivos laborales del mismo y la utilización de los recursos para su logro.

De esta manera se deduce que la evaluación del desempeño facilita la comunicación vertical y horizontal en la organización, al propiciar una importante información sobre la efectividad de los recursos humanos que contribuye a la toma de decisiones vinculadas a la utilización de los mismos. En ese proceso participan tanto la dirección de la organización como los propios trabajadores.

La evaluación del desempeño en la Universidad es una técnica imprescindible en la actividad administrativa. El sistema de evaluación del desempeño de los docentes tiene en cuenta objetivos diseñados en una política que parte del Ministerio de Educación Superior hasta la institución, al considerar el Plan de Trabajo Individual Anual como la guía fundamental para dicha evaluación. Dicho Plan se alinea al diseño estratégico desarrollado desde la Universidad hasta, erróneamente, los Departamentos docentes.

A, Sikula (1989:213) considera que: **“... hay varias razones por las cuales debe evaluarse a un empleado: beneficiar al trabajador, beneficiar a la organización o satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa. Además agrega que la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que le ofrece y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe”.**

Por su parte I. Chiavenato (2007) argumenta que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Estos autores consideran que la evaluación de desempeño resulta útil para:

- Validar y mejorar las actividades de la empresa o institución (tal como la selección y capacitación)
- Brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.
- Desarrollar descripciones de puestos más correctos y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados.
- Otorgar aumentos u otros beneficios.
- Establecer sesiones de asesoramiento laboral.
- Adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Al analizar los criterios de los autores referenciados se considera que A. Sikula (1989) destaca el intercambio con el jefe al momento de la evaluación del desempeño, sin embargo reconoce los beneficios que reporta tanto para la organización como para el empleado.

Ambos autores hacen evidente la utilidad de una evaluación del desempeño sistemática y efectiva: mejorar las actividades de la institución y mejorar el rendimiento individual del empleado.

Sin dudas la evaluación del desempeño en la universidad contribuye a la mejora del docente de forma integral, lo cual se revierte en la calidad de los procesos sustantivos de la propia institución.

Otros autores, tales como J. Stoner (1994), B. Rul-Lan (1996), L. Gómez (2000) señalan que la evaluación del desempeño es importante en la gerencia de los recursos humanos pues mejora el trabajo mediante la retroalimentación; facilita la toma de decisiones sobre las promociones, las transferencias y las separaciones; indica las necesidades de capacitación y desarrollo; muestra errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal; revela los errores en la concepción del puesto de trabajo; proporciona información sobre los desafíos externos: la familia, la salud, las finanzas, etc.

La síntesis realizada de los criterios de los autores referenciados en el párrafo anterior revela la contribución que hace la evaluación del desempeño a la administración sobre el manejo de los recursos humanos. Una adecuada apreciación de la labor de los empleados facilita mejoras significativas tanto para la institución y los empleados como para la gestión de los recursos humanos.

De estos elementos se deduce que la evaluación del desempeño determina qué tan bien los empleados están realizando sus trabajos en comparación con los estándares establecidos y qué tan bien están estos estándares.

Varios autores J. Stoner (1994), B. Rul-Lan (1996), L. Gómez (2000), I. Chiavenato (2007) consideran una serie de principios a observar para realizar la evaluación del desempeño con eficacia. Esos principios garantizan en gran medida el cumplimiento de los objetivos de esta función de la gestión de los recursos humanos:

- Las evaluaciones de desempeño deben tener niveles de medición o estándares verificables.
- Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto de trabajo; si no se cumple, la evaluación carece de validez.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados.

- La evaluación del desempeño se realiza a partir de los resultados del trabajo y acorde a los objetivos aprobados para cada etapa.
- La evaluación debe ser discutida con el empleado e indicar el período de tiempo evaluado.
- Las evaluaciones del desempeño tiene resultados individuales.
- La evaluación permite al individuo tener parte activa en la identificación de sus propios puntos fuertes y débiles.
- El evaluado debe saber con anticipación la fecha de la evaluación y esta se desarrolla en un clima favorable entre evaluador y evaluado.
- El evaluado debe sentirse motivado a autoevaluarse en cada objetivo.

Los principios descritos permiten inferir que una correcta evaluación del desempeño de los trabajadores trae consigo ventajas tanto para ellos mismos, como para los directivos y la propia empresa.

Los trabajadores se benefician de la evaluación del desempeño pues conocen las fortalezas y debilidades que su jefe aprecia en ellos, las expectativas de estos en relación con los resultados del trabajo así como las medidas que se toman para mejorarlos. Igualmente le facilita el proceso de autodesarrollo a partir de la propia autocrítica y la crítica que lo lleva a la autocorrección, al esmero y a la atención conciente de sus acciones. (R. Rodríguez, 2006)

Las ventajas que trae para los directivos la evaluación del desempeño como un sistema se relacionan con la mejora de la comunicación integral con sus subordinados, así como le permite planificar y organizar el trabajo buscando mayor efectividad del mismo.

En el caso de la institución este proceso facilita la evaluación del potencial humano a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada individuo en el desarrollo de los procesos. Igualmente le permite identificar a los que requieran de una capacitación o los que tienen condiciones para ser promovidos o transferidos. Todo lo anterior permite estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas entre los trabajadores. (R. Rodríguez, 2006)

En todo este proceso de evaluación del desempeño puede causar un efecto positivo o negativo en la moral del subordinado, en ese aspecto la comunicación juega un papel significativo para que el efecto sea positivo.

1.3.2. Caracterización gnoseológica de los métodos de evaluación del desempeño.

En la literatura revisada se constata que existen varios tipos de evaluación del desempeño y métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones.

Entre los tipos de evaluación del desempeño se reconocen el Test de Tendencias Conductuales (DISC-TTCD), evaluación por competencias y dentro de esta la evaluación de 360 grados. (R. Rodríguez, 2006)

El Test de Tendencias Conductuales es un método de conocimiento y clasificación de la conducta social y laboral de las personas; así como las relaciones con los roles que desempeñan. Este Test describe las conductas en base a cuatro factores: dominante, influyente, estable y cauteloso. (A. Zuñiga, 2006)

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral por cuanto participan en la evaluación otras personas que laboran con el evaluado además del jefe administrativo. Sus principales usos se expresan en la valoración del desempeño personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo. (A. Zuñiga, 2006)

La evaluación de 360 grados pretende ofrecer una perspectiva de su desempeño lo más objetiva posible al obtener información desde todos los ángulos, incluyendo su propia auto evaluación. (S. Herrera y N. Rodríguez, 1999)

Al analizar los dos tipos de evaluación del desempeño resulta más pertinente para el desempeño del docente la evaluación de 360 grados por cuanto rompe con el paradigma de que el jefe es el único que puede evaluar las competencias de sus trabajadores. Los 360 grados indican que se tienen en cuenta todos los vínculos que alrededor del desempeño del docente, elemento útil para triangular y contrastar la información obtenida sobre su desenvolvimiento.

Igualmente se reconoce que pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Desde el punto de vista de los métodos y técnicas, tradicionalmente se utilizó y se continúa utilizando la combinación de enfoques estadísticos con enfoques cualitativos, con énfasis en dimensiones diversas.

Al respecto R. Daft y Richard Steers (1997:) plantean que: **“Existen muchos métodos justos y precisos para la evaluación del desempeño. El trabajo de los gerentes consiste en seleccionar la técnica o combinación de técnicas que mejor satisfaga las necesidades y limitaciones particulares de la organización”**.

Por su parte M. Mesa (1998) argumenta que se han descrito métodos de evaluación del desempeño, los cuales presentan sus ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal aplicable a todos los trabajadores, a todos los puestos, a todas las organizaciones y a todas las situaciones.

Más adelante esta autora (1998:29) precisa que: **“... la elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos como son: tipo de puesto, aspectos o características que se deseen medir, cultura empresarial existente, objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir y diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tomar en consideración”**

No obstante a los criterios de R. Daft, R. Steers, M. Mesa y P. Thompson y G. Dalton (1973) en cuanto a la selección de los métodos más adecuados para la evaluación de desempeño se considera necesario caracterizarlos globalmente a fin de valorar sus ventajas y desventajas en ese proceso.

Entre los métodos de evaluación del desempeño, según los criterios de Levy-Leboyer (1992), Werther y Davis (1998) e I. Chiavenato (2007), argumentan los siguientes:

- Métodos de escala (Escala gráfica, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, entre otros).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (Método de elección forzada u obligatoria).

- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (Frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, entre otros).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (Método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (Por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa) o contra estándares (Método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Es importante tener presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en si mismo. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad. (I. Chiavenato, 2007)

Este autor acertadamente vincula la eficacia de los recursos humanos al cumplimiento de los objetivos de la organización mediante las acciones laborales del hombre sin considerar elementos vinculados a su persona.

Estos autores argumentan la exigencia de indicadores para la aplicación de los métodos de evaluación del desempeño, así lo dividen en dos grupos de métodos fundamentales:

a. Métodos relacionados con indicadores tangibles, donde los criterios de evaluación se relacionan con la cantidad y calidad de la producción, el ausentismo, los accidentes, el salario, el ascenso, entre otros.

Los métodos aquí mencionados se vinculan a la observación o estudio directo que permite los registros contables.

b. Métodos relacionados con indicadores intangibles, donde los criterios de medida son la gestión, la cooperación, la competencia, el compromiso, entre otros.

Los métodos aquí recurridos son los que se explicarán a continuación. Al incluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los

indicadores tangibles. Cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos

Según A. Cuesta (1994), L. Gómez (2000), R. Rodríguez (2007) e I. Chiavenato (2007) los métodos más utilizados para la evaluación del desempeño son los siguientes:

a. Método de escala gráfica:

Este método exige evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Además, requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos en la elaboración, montaje y sobre todo en el procesamiento de los resultados, de ahí su complejidad y carácter eminentemente positivista.

Las características fundamentales del método de escala gráfica son:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semicontinuas, y escala gráfica discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su

importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta extrema simplificación de la evaluación del desempeño constituye una paradoja común: por una parte cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.

Este método brinda a los evaluadores un instrumento de fácil registro, comprensión y aplicación, posibilitando una visión integral y sintetizada de las características de desempeño de mayor importancia para la empresa y la situación de cada trabajador ante ellas.

La valoración que hace R. Rodríguez (2997) el método es adecuado al señalar entre las desventajas que se señalan al método se encuentra la poca flexibilidad que le permite al evaluador al tener que ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado. Por otra parte el método está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados para todos los factores de evaluación, requiriendo por ello de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregirlas. (Ver Anexos 2 y 3)

b. Método de elección forzada.

Este método se dirige a eliminar el efecto de halo, buscando una mayor objetividad y efectividad en la evaluación del desempeño y evitando así el subjetivismo y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas.

Las características fundamentales de este método son las siguientes: evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual, formando bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta, y luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los bloques no se escogen al azar, sino que se seleccionan de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

Este método es considerado más confiable y exento de la subjetividad personal del evaluador al eliminar el efecto de halo. Igualmente es de fácil aplicación y se adapta a una variedad de puestos de trabajo.

Entre las desventajas que se le señalan se encuentran la complejidad de su elaboración e implementación, es básicamente comparativo y discriminativo a los empleados buenos, medios y débiles, sin brindar mayor información.

c. Método de investigación de campo.

Este método se desarrolla mediante entrevistas dirigidas a verificar y evaluar el desempeño de los trabajadores, determinando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y situaciones.

Entre las características fundamentales que lo distinguen se encuentran:

- La evaluación del desempeño la efectúa el jefe con la asesoría de un especialista en evaluación, el cual entrevista a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados en cada una de las distintas secciones.
- Este método sigue un orden lógico en su ejecución: evaluación inicial, análisis suplementario, planeamiento y seguimiento.

Este método permite visualizar no solo el contenido de los cargos, sino también las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos. A la par el especialista brinda un entrenamiento de alto nivel en evaluación del personal. De esta forma se realiza una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, identificando las causas de su comportamiento y las fuentes de los problemas, lo cual permite la planeación de acciones capaces de mejorar el desempeño. Debido a todo lo anterior se considera el método de evaluación más completo.

Entre las desventajas que se le señalan a este método se encuentran el elevado costo operacional al requerir de un especialista en evaluación y al amplio tiempo dedicado a la entrevista a cada trabajador y al supervisor.

Como se aprecia existe una alta diversidad de métodos para evaluar el desempeño de los empleados, sin embargo existen aspectos comunes de importancia singular para ese proceso.

R. Rodríguez (2007) y la UNESCO (2007) destacan los siguientes aspectos comunes en los métodos analizados anteriormente:

a. Presencia de estándares de desempeño.

Estos estándares permiten mediciones más objetivas, los cuales se determinan directamente del análisis de los puestos de trabajo, estableciendo las normas específicas de desempeño y los elementos esenciales que deben ser evaluados en todos los casos.

b. Existencia de mediciones del desempeño.

Las mediciones de desempeño son los sistemas de calificación de cada labor de usos fáciles y confiables. Las observaciones para evaluar el desempeño se realizan de forma directa o indirecta; estas últimas menos confiables por evaluar situaciones hipotéticas.

Las mediciones objetivas son las que resultan verificables y se expresan matemáticamente. Por otra parte, las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables mediante las opiniones del evaluador.

c. Presencia de elementos subjetivos del evaluador.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, las cuales ocurren con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: los prejuicios personales, el efecto de acontecimientos recientes, tendencia a la medición central e interferencia de razones subconscientes.

d. Uso de métodos y técnicas para reducir las distorsiones.

e. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son: escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, escalas de calificación conductual, método de verificación de campo, métodos de evaluación en grupos, método de evaluación en grupos, entre otros.

Los criterios de R. Rodríguez expresan una posición positivista en cuanto a la información que se utiliza para evaluar el desempeño, al considerar objetiva la que se cuantifica, restándole confiabilidad y validez a la interpretación que hace el hombre de los datos obtenidos sobre los distintos factores de evaluación.

1.3.3. Caracterización de la evaluación del desempeño del docente.

La evaluación del desempeño del docente considera los fundamentos teóricos generales que sobre el tema refieren autores tales como I. Chiavenato, L. Gómez, A. Cuesta, R. Rodríguez, entre otros.

Esta evaluación es de un marcado interés social por lo que representan los docentes en la formación y educación de las nuevas generaciones de profesionales. En ese proceso participan los directivos universitarios, los docentes, los estudiantes, la comunidad y la sociedad en general.

H. Valdés (2000:6) ofrece una atinada definición sobre la evaluación del desempeño del docente: "... forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado como una manera de identificar las cualidades que conforman un buen profesor, para a partir de ahí generar políticas educativas que coadyuven a su generalización"

Por otra parte, en el estudio comparativo entre 50 países de América y Europa realizado por la UNESCO sobre la evaluación del desempeño y la carrera profesional docente reconoce que: **"... la evaluación docente en general continua asociada al control y la sanción, más que al desarrollo profesional y a la mejora de la escuela"**. (UNESCO, 2007:11) Debido a lo anterior es posible afirmar que existen diferencias y analogías en la evaluación del desempeño del docente entre los diversos sistemas educativos.

El estudio de la UNESCO (2007:96) asocia la evaluación del desempeño del docente a la consecución de lo que debe ser un buen docente: **"... se desarrolla bien en el aula, sus alumnos aprenden, sabe la materia y sabe enseñar"**. Así aceptan la clasificación que hace M. Scriven (1988) quien en un análisis de las competencias básicas del profesor destaca los siguientes aspectos para la evaluación de los docentes: **"... conocimiento de la materia, competencia de instrucción, competencia de evaluación, profesionalidad y otros deberes con la escuela y la comunidad"**.

Los argumentos brindados por la UNESCO demuestran que la evaluación del desempeño del docente aún constituye una cuestión por resolver. Se hace importante notar que en dicho estudio realizan un marcado énfasis hacia los deberes del docente relacionados con el proceso de enseñanza y con el de aprendizaje; relegando a un segundo plano el resto de los deberes del docente sin que ello, necesariamente, demerite la importancia de estos últimos. En todos los casos se reconoce que la evaluación del desempeño del docente es una imprescindible vía para el desarrollo profesional del profesor y para la mejora de los procesos de la institución educativa.

Sobre las funciones de la evaluación del desempeño del docente H. Valdés (2000) considera que son las siguientes: función diagnóstico, función instructiva, función educativa y función desarrolladora.

Este autor limita las funciones de la evaluación al no considerar en su concepción la eminente función de control que en sí misma contiene este importante subsistema de la gestión de los recursos humanos en una institución educativa. La función de control permite que los datos obtenidos revelen el nivel de desarrollo alcanzado por los docentes en cuanto a sus competencias, facilitando comprobar la cantidad y calidad de los conocimientos, las habilidades y las normas de conducta del profesor. La escala valorativa para asignar la evaluación del desempeño del docente facilita a directivos analizar y proyectar el perfeccionamiento profesional individual y colectivo, así como el constante mejoramiento de la escuela.

El sistema de evaluación del desempeño del docente es sistemático y continuo para posibilitarle perfeccionar sus actividades educativas en el proceso docente educativo, y mejorar los estilos, métodos y procedimientos de trabajo para un aprendizaje más significativo de los estudiantes. Por tanto esta evaluación promueve el desarrollo de los docentes y potencia la superación profesional a partir de los resultados del trabajo. (A. Quiñones, 2007)

M. E. Urrutia (2008) considera que entre las razones significativas para efectuar el proceso de evaluación del desempeño del docente se encuentran las siguientes:

- Garantiza un clima laboral de respeto y confianza en la institución.

- Posibilita identificar las potencialidades y necesidades del docente.
- Establece las estrategias de superación del docente.
- Permite evidenciar a los docentes sus capacidades pedagógicas y didácticas.
- Aprovecha las capacidades de los docentes en la proyección de los planes de mejora de las instituciones educativas.

Estas razones ratifican las potencialidades que tiene la evaluación del desempeño del docente par la mejora profesional del mismo y de la propia institución educativa.

En la literatura especializada en la evaluación del desempeño del docente se constatan una amplia diversidad de modelos de evaluación del desempeño del docente.

En el amplio e ilustrativo estudio realizado por la UNESCO en América y Europa detectó cinco modelos de evaluación del desempeño del docente (2007:29):

“Evaluación del desempeño del docente como parte de la evaluación del centro escolar, con énfasis en la autoevaluación; evaluación del desempeño del docente para casos especiales, tales como la concesión de licencias; la evaluación del desempeño como insumo para el desarrollo profesional, pero sin ninguna repercusión para la vida profesional del docente; la evaluación como base para un incremento salarial; y la evaluación para la promoción en el escalafón docente”

J. Jiménez (2008) explica cuatro modelos de evaluación docente: modelo basado en la opinión de los alumnos, modelo de evaluación a través de pares, modelo de educación a través de portafolio y modelo de autoevaluación.

Los modelos descritos por la UNESCO basan su fundamento en los fines de la evaluación, sin embargo J. Jiménez los relaciona con los métodos prácticos de ejecutar esa evaluación; ambas clasificaciones se consideran pertinentes para el contexto en el cual se utilizan.

H. Valdés (2000) recomiendan integrar la evaluación del profesorado y la mejora de la escuela en aquellas instituciones escolares donde se trabaje por objetivos. Dentro de estos es preciso identificar los objetivos prioritarios para la eficacia de la institución educativa, por cuanto se integran en el proceso de evaluación, mediante la

identificación de objetivos de rendimiento en equipos que aborden necesidades críticas de mejora.

Por su parte R. Naranjo (2004) considera que en un contexto educacional, donde los objetivos de trabajo partan de un diseño estratégico que genere sus correspondientes áreas de resultados claves, es necesario identificar los factores críticos de éxito y sus correspondientes indicadores de gestión para cada nivel: el estratégico, el táctico y el operativo, según se establece en el Cuadro de Mando Integral. Precisamente en el establecimiento de este sistema de indicadores es que radica la eficacia del desempeño del docente.

Tanto H. Valdés como R. Naranjo establecen la necesidad de identificar los indicadores críticos de mejora, sin embargo este último autor generó una tecnología coherente, lógica y sistémica que revoluciona la gestión de los recursos humanos y consecuentemente, propicia una pertinente evaluación del desempeño del docente, la cual se convierte en la vía ideal para el desarrollo del profesional y la mejora de la escuela.

1.4. Valoración de la situación actual de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008

La Universidad de Ciego de Ávila se encuentra ubicada en el Km. 9^{1/2} de la carretera de Ciego a Morón. Fue constituida el 18 de septiembre de 1978 e inició sus actividades docentes en el curso 1978-1979 con el nombre de Instituto Superior Agrícola de Ciego de Ávila como parte integral de la red de Centros de Educación Superior del país, convirtiéndose en el tercero que se creó especializado en la rama agropecuaria y al mismo tiempo es el primer Centro de Estudios Superiores en la provincia.

El 27 de noviembre de 1996 el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros aprueba conceder al centro la condición de universidad convirtiéndose desde entonces en la Universidad de Ciego de Ávila. En la actualidad el centro deja de ser una institución eminentemente agrícola y ya incluye una variedad de carreras de distintas ramas distribuidas entre las facultades de Agronomía, Ingeniería, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Humanísticas, Informática y Derecho. Además se incluye dentro

de esta estructura de la Universidad el Centro de Investigación en Biotecnología Vegetal: Bioplantas.

La Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas consta de seis Departamentos docentes y el Centro de Estudios Educativos. Los departamentos en cuestión son: Marxismo, Idiomas, Español, Psicología, Estudios Socioculturales y Comunicación Social.

Con el objetivo de valorar la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008 se aplicaron distintos instrumentos que facilitaron varias triangulaciones.

Como resultado de la aplicación del Estudio Documental 1 (Anexo 4) destinado a caracterizar el sistema de gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico de la Facultad se comprobó que:

- Los Departamentos no disponen de un documento donde se establezca el sistema de gestión de sus recursos humanos, tampoco se encontró en la dirección de la Facultad. Se decidió estudiar el que establece la Dirección de Recursos Humanos y Cuadros de la Universidad de Ciego de Ávila, encontrado en documentos informáticos fuera de esta área.
- En el Sistema de la Universidad existe una baja presencia de los subsistemas y de su metodología, no así del sustento teórico de cada uno de ellos, donde existe ausencia total. Los subsistemas considerados están estructurados y se consideran adecuados a sus contenidos, aunque con baja uniformidad cuando se comparan unos con otros. Se dejan de considerar en el sistema: las nóminas, la seguridad social, la administración de altas y bajas, los beneficios sociales, relaciones con el sindicato, el desarrollo de planes de comunicación y el plan de desarrollo del personal; tampoco se aprecia en el Sistema la presencia del contexto estratégico.
- En el caso particular de la evaluación del desempeño y la organización del trabajo no se estructura una metodología, solamente se ofrecen recomendaciones para evitar la distorsión en los análisis, así como no se aprecia

la necesaria consideración sobre la alineación con la planeación estratégica de la institución.

La información obtenida permite deducir que el sistema de gestión de los recursos humanos de la Universidad posee carencias de subsistemas y precisiones metodológicas que influyen en la efectividad de su utilización y por supuesto en el aprovechamiento del recurso más imprescindible de la institución educativa.

El Estudio Documental 2 (Anexo 5) permitió determinar la alineación entre los objetivos de trabajo de la Universidad, la Facultad, los Departamentos y el 100% de Planes de Trabajo Individual de los Docentes muestreados:

- Existe alineación entre las áreas de resultados claves con sus objetivos de trabajo, así como de las estrategias entre la Universidad, la Facultad y los Departamentos, no así con los Planes de Trabajo Individuales de los docentes al carecer de acciones concretas vinculadas con las estrategias curriculares, el trabajo político ideológico, el ahorro de energía, la reducción de desastres, la lucha contra el mosquito, la internacionalización, la integración con los organismos de la administración central del estado y la estrategia de desarrollo.
- La alineación existente entre las áreas de resultados claves con sus objetivos de trabajo, así como de las estrategias entre la Universidad, la Facultad, los Departamentos y los Planes de Trabajo Individuales existente es poco adecuada por cuanto se aprecian incoherencias tanto de forma vertical como horizontal en los criterios de medida. La derivación a los objetivos de trabajo de la Facultad y de esta a los Departamentos es global y aparentemente formal; aún es más crítica dicha derivación a los Planes de Trabajo Individual de los docentes. En la planeación estratégica de la Universidad y de la Facultad no se aprecia la identificación de factores críticos de éxito para los objetivos de cada Área de Resultado Clave con sus correspondientes indicadores de gestión.

Se aprecia que las acciones distribuidas entre los docentes del Departamento garantizan parcialmente el cumplimiento de los criterios de medidas de los objetivos de Postgrado, Capacitación de cuadros y Ciencia e Innovación Tecnológica. Por otra parte todos los criterios de medidas se distribuyen por igual

a todos los docentes del Departamento sin distinguir los indicadores de gestión para cada factor crítico de éxito, aunque se hace una distinción de tareas de acuerdo con la categoría docente del profesor.

- En los Planes de Trabajo Individuales se aprecian acciones, del nivel táctico y en algunos casos estratégicos, lo cual permite confirmar que la alineación estratégica es inadecuada.

El estudio de documentos realizado demuestra los errores en la planificación del trabajo de los recursos humanos de los Departamentos al presentar insuficiencias en la necesaria e imprescindible alineación vertical y horizontal de los criterios de medidas de los objetivos de trabajo. Resulta contradictorio que en el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad no se considere el contexto estratégico y sin embargo en la planificación del trabajo se haya tenido en cuenta. Todo lo anterior admite cuestionar entonces la eficacia laboral de los docentes de la Facultad.

Precisamente con el objetivo de evaluar la eficacia de los docentes de los Departamentos se realizó la Entrevista 1 (Anexo 6) aplicada a los Jefe de cada uno de ellos, la cual brindó la siguiente información:

- Los resultados del trabajo de los docentes de los Departamentos son aceptables por cuanto tradicionalmente ha existido una carencia de docentes para enfrentar las distintas asignaturas que se debe atender en cada una de las carreras. La Universidad ha crecido en carreras y no se ha podido crecer en el claustro de docentes del Departamento. Las principales deficiencias en el desempeño laboral de los docentes constatadas en el parte de cumplimiento mensual se manifiestan en:
 - o Incumplimientos en sus deberes como trabajador.
 - o Pobre preparación pedagógica de los docentes jóvenes.
 - o Pérdida de turnos de clases.
 - o Insuficiencias en la calidad de las clases y en la asesoría.
 - o Entrega tardía de documentos evaluativos e informes.
 - o Incumplimientos en los criterios de medidas de los objetivos de trabajo.

Las causas fundamentales han estado relacionadas con:

- o Bajo nivel de especialización de los docentes jóvenes.
- o Alta carga docente y gran cúmulo de actividades que debe enfrentar el profesor.
- o Condiciones laborales poco favorables para el desarrollo de una adecuada docencia.
- Los procedimientos que se utilizan para establecer el Plan de Trabajo Individual del Profesor son los siguientes: el profesor elabora un pre-plan de trabajo por los criterios de medida de las Áreas de Resultados Claves y objetivos de trabajo, posteriormente se analiza con el Jefe de Departamento cada una de las actividades planificadas y se define el Plan de Trabajo para el curso escolar. Se desarrolla un proceso de negociación entre el profesor y el Jefe del Departamento, donde no se establecen concientemente las acciones eminentemente operativas.
- La diferencia en el Plan de Trabajo Individual se establece en dependencia de la categoría docente del profesor, aunque por la carencia de docentes en ocasiones hay que violar lo establecido en ese sentido.
- La evaluación del desempeño del docente se realiza a partir de una auto evaluación que realiza el profesor del cumplimiento del Plan de Trabajo Individual, posteriormente en entrevista individual se precisa la evaluación del profesor, la cual se aprueba en el Departamento, en una Comisión en la Facultad y en la Universidad.

En esa evaluación se tiene en cuenta la mensual de los docentes y se considera es objetiva y justa para cada profesor. Los criterios que se utilizan son los individuales del profesor y los del jefe del Departamento y los indicadores se relacionan con los criterios de medida de los objetivos de trabajo.

La metodología que se utiliza para el desarrollo de la evaluación es la descrita, pues no posee documento establecido para tal proceso.

La evaluación es cualitativa por cada objetivo de trabajo y en dependencia se define de forma colegiada la evaluación final del profesor. No utiliza escala gráfica para la evaluación del desempeño del docente.

Los Jefes de Departamentos consideran que la evaluación mensual que se realiza a los docentes es subjetiva porque los indicadores que se tienen en cuenta son globales sin una escala la interpretación de la información con que se dispone para la evaluación. El control de la participación y la calidad de la ejecución de las distintas actividades son bajos.

Los resultados de la entrevista permiten ratificar que los docentes elaboran un Plan de Trabajo Individual homogéneo donde las diferencias fundamentales radican en la planificación de actividades en dependencia de su categoría docente, sin embargo es insuficiente la identificación de indicadores de gestión para los factores críticos de éxito de cada objetivo por Área de Resultado Clave para reforzar la acción de los docentes en ellos. Todos participan por igual en las distintas actividades docentes, políticas y de masas, sin embargo los resultados del trabajo son deficientes.

Por otra parte se aprecia que la evaluación docente tiene una alta subjetividad al no apoyarse en indicadores concretos con sus correspondientes escalas que permitan una evaluación más real del desempeño del docente.

Los resultados de la Entrevista 2 (Anexo 7) aplicada al Decano de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas confirman las incongruencias en la eficacia laboral de los docentes a partir de los estudios de documentos realizados y la entrevista a los Jefes de Departamentos.

- El Decano de la Facultad expresa que los resultados del trabajo de los docentes ha tenido insuficiencias detectadas en el chequeo del cumplimiento mensual del Plan de Trabajo y constatado por la evaluación institucional. No obstante a ello reconoce el esfuerzo que realiza el claustro para cubrir toda la docencia que le corresponde en las distintas carreras.
- Las deficiencias han estado vinculadas con el cumplimiento de sus deberes como profesor: pérdidas de turnos de clases, violaciones del proceso de evaluación del estudiante, baja calidad de las actividades metodológicas, bajo

rendimiento docente de los estudiantes, pobre plan de postgrado y superación de cuadros, incumplimientos en la estrategia de formación de doctores, ausencias a la guardia obrero estudiantil y a actividades políticas.

- El Decano no participa en la elaboración del Plan de Trabajo Individual de los docentes de los Departamentos, solamente los Jefes de Áreas de Resultados Claves negocian con los Jefes de Departamentos los criterios de medida de cada objetivo y estos últimos son los encargados de distribuirlos en los Planes de Trabajo Individuales.
- Igualmente considera que la evaluación del desempeño del docente que se realiza es subjetiva pues el control de la información a lo largo del curso escolar es insuficiente. Tampoco el Plan de Trabajo Individual establece la posibilidad de evaluar mensualmente el cumplimiento de las distintas actividades, pues se elabora en la Facultad un Plan de Trabajo poco coherente con los criterios de medidas establecidos en la planeación estratégica. A pesar de los distintos incumplimientos ningún profesor recibe evaluación de regular o mal, pues no existen escalas valorativas para cada objetivo y para realizar la evaluación final del docente; mucho menos para realizarlo de forma mensual.

Esta situación se refleja a nivel de Universidad, según la interpretación realizada al informe de las evaluaciones de docentes al Consejo de Dirección del mes de Octubre de 2008. (Ver Anexo 8)

- En la Facultad no se ha orientado, ni facilitado una metodología para evaluar el desempeño de los docentes y se desconoce la existencia de un sistema de gestión de los recursos humanos en la Universidad de Ciego de Ávila.
- La evaluación a nivel de los Departamentos es compasiva con bajo espíritu crítico del resto de los docentes. No se consideran criterios de los estudiantes, de los jefes de disciplinas, de los jefes de carreras, de los jefes de colectivos pedagógicos. Se realiza una evaluación lineal y no matricial, sin embargo reconoce que se trabaja en exceso y se invierte energía en acciones que poco contribuyen a lograr los verdaderos objetivos de salida de la institución.

- Por último el Decano expresa que la evaluación cumple limitadamente con su función instructiva, con la educativa y desarrolladora, pues todavía se interpreta y realiza como mecanismo de sanción a lo hecho o no.

Al contrastar la información obtenida por los distintos métodos utilizados hasta el momento se comprueba que existen insuficiencias en la gestión de los recursos humanos de la Facultad al carecer de coherencia en la ejecución eficiente de los distintos subsistemas que integran esta labor en una institución.

Igualmente se evidencia una alta carga de trabajo en los docentes de los Departamentos que, además muchas distan de la esencia de los criterios de medidas establecidos en la planeación estratégica. Lo anterior demuestra que se desconsideran los factores críticos de éxito en la planificación del trabajo, así como los indicadores de gestión de cada uno de ellos.

Con el objetivo de comparar los resultados obtenidos hasta el momento se aplicó la Encuesta 1 (Anexo 9) a los docentes de los Departamentos para inferir de la información la eficacia laboral de los mismos. Los resultados de la encuesta son los siguientes:

- 19 de los docentes considera que su desempeño como docente es muy satisfactorio al ubicarlo entre el ocho y el diez. En la explicación que se ofrece se hace referencia fundamentalmente a la cantidad y diversidad de actividades que se realiza como profesor universitario en la actualidad. De ellos 6 lo consideraron como satisfactorio y lo justifican por el poco tiempo que se dispone para la auto preparación.
- El 100% de los docentes seleccionó todos los planes: Universidad, Facultad, Departamento y el Individual anual. Solamente un profesor agregó el Plan de Trabajo Individual Mensual, un profesor agregó el de la disciplina.
- 22 docentes reconocen que elaboran un Plan de Trabajo Individual Mensual, que no entregan al Jefe del Departamento. Al final del mes, en la Reunión de Trabajo se evalúa a cada profesor por cada objetivo de trabajo que tiene la planeación estratégica de la Universidad, reflejada en el Plan de Trabajo del Departamento y el chequeo de la actividades cotidianas.

La información obtenida hasta el momento permite corroborar que la alineación estratégica hasta el Plan de Trabajo Individual Mensual es limitada a la planificación de las actividades que se generan a partir del Plan de Trabajo Mensual de la Universidad.

- Según la escala valorativa utilizada entre 18 y 22 docentes consideran la evaluación que se desarrolla mensualmente como medianamente justa, objetiva, útil, necesaria, crítica, formal, educativa, profunda, desarrolladora y motivante, lo cual demuestra dudas en cuanto a la pertinencia de la evaluación del desempeño que se realiza en los Departamentos.
- El 100 % indicaron que la evaluación mensual cumple la función controladora y sancionadora, lo cual contradice el carácter y objetivo del resto de las funciones que se establecen para la evaluación del desempeño del docente, que también fueron reconocidas por los docentes.
- El 88 % de los docentes (22) indica que las actividades que realiza cada mes son similares para todos los docentes del Departamento. Solamente 3 reconoció que están en dependencia de su categoría docente.
- El 100% de los docentes reconoce las acciones más importantes que debe realizar en el Plan de Trabajo Mensual.
- Llama la atención que 8 docentes expresen que para alcanzar la excelencia de su trabajo necesitan identificar los aspectos en los cuales debe superarse. Esta pregunta de control indica que la evaluación que se desarrolla mensualmente incumple con su función diagnóstica y con la función desarrolladora, lo cual incide en la eficacia de los docentes de la Facultad.
- El 100 % de los docentes indica que conocen los deberes del puesto de trabajo pero no se negociaron con ellos cuando comenzaron a trabajar en la Universidad.
- La autoevaluación del desempeño del docente del pasado curso escolar se corresponde limitadamente con los resultados del trabajo de la Facultad, pues de acuerdo con la escala valorativa que se utilizó para interpretar la información todos el 100% de los docentes se autoevaluaron de bien en cada uno de los

indicadores: trabajo político ideológico, cumplimiento de los deberes laborales, participación en las actividades políticas y de masas, nivel de actualización política, incidencia política e ideológica sobre los estudiantes, materialización individual del concepto de Revolución, calidad de la docencia, calidad de la planificación docente, resultados académicos de los estudiantes, publicaciones, cumplimiento de las etapas de los proyectos de investigación y participación en proyectos de extensión universitaria.

La información brindada por las respuestas a esta pregunta permite inferir que la concepción de la evaluación que tienen los docentes está relacionada mayormente con el control institucional y no con su desarrollo profesional y el perfeccionamiento de los procesos de la Facultad. Por otra parte los estándares de evaluación del desempeño del docente no se han definido de tal forma que la autoevaluación se corresponda con los resultados que demanda cada objetivo de trabajo en cada uno de los niveles.

- Resulta interesante la contradicción que se aprecia en la valoración que se hace de la evaluación del desempeño anual en comparación con la mensual. Entre 17 y 22 docentes considera que la evaluación anual del profesor es injusta, subjetiva, muy crítica, superficial y desmotivadamente.
- Llama la atención que solamente 2 docentes reconozcan que la evaluación del desempeño que se le realiza como profesor ayuda en su desarrollo profesional.

Los datos obtenidos por la aplicación de la encuesta permiten deducir que el proceso de planificación y desarrollo de la evaluación del desempeño del docente presenta deficiencias que atentan contra las funciones que debe cumplir. Se hace evidente que el trabajo que realiza los docentes es amplio, diverso y responsable, sin embargo es limitado el cumplimiento de actividades que contemplen las necesidades institucionales para cada objetivo.

Al triangular las interpretaciones realizadas a la información derivada de la aplicación de cada método se corrobora la realización de actividades por parte de todos los docentes sin distinguir las más importantes para el cumplimiento de los objetivos, lo cual indica la ausencia de los factores críticos de éxito y los indicadores

de gestión para cada objetivo de trabajo de las Áreas de Resultados Claves a todos los niveles, lo cual hace que la eficacia del trabajo de los docentes sea insuficiente.

Conclusiones del capítulo.

- La evolución de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos ha transitado por cinco etapas, buscando una alineación con los objetivos de trabajo que permita una utilización eficaz de esos recursos en función de su perfeccionamiento y el de la empresa o institución.
- El sistema de gestión de los recursos humanos es creado en un determinado marco espacio-temporal; con determinados objetivos, formado por elementos y subsistemas interrelacionados que lo componen, dirigido a garantizar la utilización efectiva del capital humano en función de la empresa o institución.
- La evaluación del desempeño sistemática y efectiva se dirige al mejoramiento de las actividades de la institución y del rendimiento individual del empleado o docente.
- La eficacia del desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas demuestra insuficiencias que deben ser superadas con la aplicación de una metodología para la evaluación de dicho desempeño.

1.3.3. Caracterización de la evaluación del desempeño del docente.

La evaluación del desempeño del docente considera los fundamentos teóricos generales que sobre el tema refieren autores tales como I. Chiavenato, L. Gómez, A. Cuesta, R. Rodríguez, entre otros.

Esta evaluación es un marcado interés social por lo que representan los profesores en la formación y educación de las nuevas generaciones de profesionales y directivos. En ese proceso participan los directivos universitarios, los profesores, los estudiantes, la comunidad y la sociedad en general.

El sistema de evaluación del desempeño del docente es sistemático y continuo para posibilitar al docente de perfeccionar sus actividades educativas en el proceso docente educativo, y mejorar los estilos, métodos y procedimientos de trabajo para un aprendizaje más significativo de los estudiantes. Por tanto esta evaluación promueve el desarrollo de los docentes y potencia la superación profesional a partir de los resultados del trabajo. (A. Quiñones, 2007)

Este autor considera que entre las razones significativas para efectuar el proceso de evaluación del desempeño del docente se encuentran las siguientes:

- Posibilita identificar las potencialidades y necesidades del docente.
- Establece las estrategias de superación del docente.
- Permite evidenciar a los docentes sus capacidades pedagógicas y didácticas.
- Aprovecha las capacidades de los docentes en la proyección de los planes de mejora de las instituciones educativas.

El hecho de existir en cada entidad una diferenciación significativa entre los puestos de trabajo, conlleva a que una misma organización utilice diferentes sistemas de evaluación del desempeño. En el caso de las organizaciones con carácter educativo, según la experiencia conocida, se utiliza un sistema evaluativo para el docente, otro para los directivos, otro para el personal técnico y otro para el personal administrativo. Cada sistema está dirigido a determinados objetivos y características de las diferentes categorías de los recursos humanos, integrantes de la organización.

**CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ELABORACIÓN DE LA
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE PARA
ELEVAR SU EFICACIA LABORAL.**

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y ELABORACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE PARA ELEVAR SU EFICACIA LABORAL

En este capítulo se fundamenta la elaboración de una metodología de evaluación del desempeño del docente para elevar su eficacia laboral de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

Dicha metodología se obtiene como resultado del análisis de las tendencias históricas de los métodos de evaluación del desempeño en el proceso de gestión de los recursos humanos, así como de su caracterización gnoseológica y de la valoración crítica de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad mencionada, considerando las premisas de investigación que se defienden y los elementos del marco teórico que la sustentan.

A pesar de los referentes teóricos existentes que avalan las experiencias sobre la gestión eficiente de los recursos humanos y la evaluación de su desempeño, aún no se han determinado los indicadores personales y de gestión para los factores críticos de éxito asociados a cada objetivo de las áreas de resultados claves en la facultad a nivel estratégico, táctico y sobre todo operativo, que sirva de base para dicha evaluación.

La metodología que se expone para elevar la eficacia laboral de los docentes y provocar mejoramientos en los procesos de la Facultad sintetiza las relaciones y regularidades estables que se producen entre sus componentes.

2.1. Modelo teórico de la metodología de evaluación del desempeño del docente para elevar su eficacia laboral.

La evaluación del desempeño constituye uno de los subsistemas de la gestión de recursos humanos de una empresa o institución, considerada como una herramienta productiva mediante la cual se logran resultados de impacto para el éxito de la organización. De ahí la importancia de contar con un efectivo sistema de evaluación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo.

Lo anterior evidencia que la evaluación del desempeño no es un fin en si misma, sino un útil instrumento que facilita el progreso de los recursos humanos, al detectar las insuficiencias vinculadas al aprovechamiento integral del potencial humano.

Igualmente los resultados de la evaluación son válidos para los propios trabajadores por cuanto son una vía de canalizar sus dificultades.

La evaluación del desempeño es una estimación de la eficacia con que los trabajadores llevan a cabo sus actividades, los objetivos y las responsabilidades inherentes a sus puestos de trabajo que facilita a la alta gerencia la toma de decisiones sobre el funcionamiento de la organización.

Al considerar la evaluación del desempeño como un instrumento productivo de la organización es incuestionable que se necesita de todo un sistema que garantice los pasos lógicos y pertinentes que garanticen una adecuada evaluación. Para ello es necesario considerar los postulados teóricos que se analizaron del objeto de investigación y el campo de acción, reflejados en el capítulo I, los que permitieron definir la idea de la elaboración de una metodología de evaluación del desempeño docente, basada en los indicadores personales y de gestión de cada factor crítico de éxito determinado en el mapa estratégico de cada área de resultado clave y que resuelva la contradicción entre la alineación de las tareas individuales y de la estrategia universitaria:

- La evaluación del desempeño del docente es un instrumento que ha evolucionado hacia el mejoramiento de la calidad de la docencia y del desarrollo profesional de ellos a partir de la alineación estratégica de los objetivos institucionales e individuales, según los criterios de A. Baeza (2002) y de la UNESCO (2007)
- La gestión de los recursos humanos como un sistema que considera las exigencias del entorno, organizativas e individuales materializadas en un diseño estratégico que utilice eficazmente las potencialidades de dichos recursos; de acuerdo con los juicios de L. Gómez y colaboradores (2000);
- La concepción de un sistema de gestión de los recursos humanos como la vía para establecer las políticas, principios y lineamientos para monitorear los cambios estructurales, reajustes de los puestos de trabajo, definición de indicadores de evaluación y recalificación del personal; según lo declarado por A. Cuesta (1997), L. Gómez (2000) e I. Chiavenato (2007).

- Los métodos de evaluación del desempeño como vía para apreciar el comportamiento del individuo en su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo, acorde a los razonamientos de P. Thompson y G. Dalton (1973) , A. Sikula (1989), H. Lynch (1992), Levy-Leboyer (1992), J. Stoner (1994), L. Puchol (1995), B. Rul-Lan (1996), R. Daft y Richard Steers (1997), C. Martínez (1998), M. Mesa (1998), Werther y Davis (1998), L. Gómez (2000), J. Carpio (2006), R. Rodríguez (2006) e I. Chiavenato (2007).
- La evaluación del desempeño docente como la vía para mejorar la calidad de la enseñanza, el mejoramiento de los procesos de la institución educativa, el perfeccionamiento del desarrollo profesional de los docentes y la concepción del Cuadro de Mando Integral, según lo asumido en el epígrafe 1.3.2. del capítulo I de los siguientes autores: M. Scriven (1988), H. Valdés (2000), R. Naranjo (2004), A. Quiñones (2007), UNESCO (2007), M. E. Urrutia (2008), J. Jiménez (2008).

Estos fundamentos constituyen el sustento teórico que establece una metodología de evaluación del desempeño del docente, basada en los indicadores personales y de gestión de los factores críticos de éxito asociado a cada objetivo de la facultad.

La elaboración de la metodología constituye una herramienta para contribuir a la eficacia laboral de los docentes a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución, así como proyectar el perfeccionamiento del desarrollo profesional de los docentes.

Todo lo anterior permite definir la metodología de evaluación del desempeño docente como el conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permite identificar, medir, apreciar y gestionar el rendimiento humano y el potencial de desarrollo inherentes al docente universitario.

La metodología contiene dos aparatos estructurales: el teórico y el metodológico. El teórico, vinculado al modelo donde se establecen las relaciones del cuerpo categorial que la integra y también a los principios, funciones y características que la distinguen. Por su parte el aparato metodológico está conformado por los métodos teóricos y empíricos, los procedimientos y acciones que se utilizan para el proceso

de evaluación del desempeño del docente. De esta manera la interrelación entre estos dos aparatos presupone concebir a la metodología en dos dimensiones: como resultado y como proceso.

La metodología como resultado expresa mediante un modelo la conformación de la metodología como un todo, así como se describen las relaciones que se producen entre los componentes de su estructura.

La metodología como proceso presupone una secuencia lógica de distintas etapas integrada por una cadena de acciones, métodos, procedimientos y técnicas que permiten la explicación de cómo opera en la práctica.

2.1. Modelo de la metodología de evaluación del desempeño del docente.

La metodología de la evaluación del desempeño del docente desde la perspectiva del Cuadro de Mando Integral comprende como campos de acción del trabajo de los docentes los indicadores personales derivados de los indicadores de gestión para cada factor crítico de éxito inherente a cada área de resultado clave de la Facultad. Debido a lo abstracto de ese proceso la precisión en la predicción de dichos campos está sujeta a posibles desviaciones.

No obstante a lo anterior la gestión docente se vincula, entre otros campos, con la docencia, la investigación, la proyección social y el desarrollo profesional concebidos como:

- La docencia la integran las actividades relacionadas con el desarrollo de asignaturas en el pre o postgrado en un tiempo y espacio determinado, donde se incluyen la planificación de la clase de acuerdo con los programas y formas de enseñanza, la auto preparación y desarrollo de la clase, la evaluación del aprendizaje, la atención personalizada, la labor educativa y el trabajo político ideológico, entre otras.
- La investigación la componen las actividades que permiten generar conocimientos científicos a partir de la solución de problemas trascendentales de la práctica social mediante la utilización de los métodos pertinentes y que se ponen de manifiesto durante el proceso de investigación: diseño de la investigación, ejecución de la investigación y presentación de los resultados.

- La proyección social se vincula a actividades que permitan la aplicación y generalización de conocimientos en bien de la sociedad y para la satisfacción de sus necesidades.
- El desarrollo profesional lo componen aquellas actividades que conllevan al aumento de las competencias académicas y científicas del docente y que le facilita la obtención de categorías docentes principales y grados científicos.

Los elementos anteriormente señalados constituyen la base para estructurar el modelo de la metodología de evaluación del desempeño docente. (Ver gráfico 1)

La Universidad recibe el diseño estratégico del Ministerio de Educación Superior considerando el escenario nacional e internacional donde se definen las áreas de resultados claves con sus correspondientes criterios de medida. Esta planificación sirve de referente para la elaboración del diseño estratégico de la propia Universidad, pero acatando las áreas de resultados claves establecidas por el organismos superior, así como alineando sus criterios de medidas a los indicados.

El diseño estratégico de la Universidad contiene la misión, los valores, la visión, las políticas organizacionales, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos. Ese propio diseño se replica hasta la Facultad limitando de esta forma la planificación de la implementación y control de la estrategia.

Estos dos últimos procesos integran la definición de las perspectivas, el desglose de la visión por perspectivas en cada área de resultados clave, elaborar el mapa estratégico, determinar los factores críticos de éxito, reconocer los roles y niveles de dirección, identificación de los indicadores de gestión para cada factor en cada nivel organizativo y definir los indicadores personales.

De esta manera las áreas de resultados claves se determinan hasta la Facultad considerando innecesario la definición de objetivos de trabajo en los departamentos docentes.

Los indicadores personales constituyen los referentes esenciales, imprescindibles, necesarios, insustituibles e irrepetibles que permiten establecer los estándares del desempeño que se espera de los docentes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Los estándares de desempeño son pertinentes y

exclusivos del diseño estratégico en su relación con el área específica en cuestión donde se desenvuelven los docentes.

La elaboración de los estándares de desempeño se convierte en la norma, guía, motivación y elementos de deseo que comparten los docentes para su futuro desempeño.

Los indicadores personales y los estándares de desempeño constituyen la esencia del plan de trabajo individual anual del docente como el único documento que guía la actuación profesional en la institución educativa. La alineación estratégica se materializa, precisamente, en la concepción de las tareas coherentes a esos indicadores que deben desempeñar el docente, y no otros.

El plan de trabajo individual anual es el documento donde se planifica el actuar del docente durante el curso escolar, es allí donde, en un proceso de negociación se define lo que se espera de él, materializado en los indicadores personales. Este plan es la guía principal para elaborar el plan de trabajo individual mensual donde se concretan con mayor precisión, sistematicidad y continuidad las distintas acciones a realizar por parte del trabajador.

El plan de trabajo individual mensual deriva en acciones los indicadores personales que proceden de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito. Los indicadores personales perduran en el tiempo, por lo que exigen de una serie concatenada de acciones para su logro; de ahí que este plan juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de la organización.

El plan de trabajo individual mensual es evaluable y los resultados de esa evaluación permiten establecer las correcciones en tiempo y forma para el logro de los objetivos estratégicos. Precisamente las acciones que se derivan del plan de trabajo individual anual son las que se evalúan en el plan mensual y guardan una alineación con los indicadores. Otros indicadores de gestión u otros indicadores personales que no fueron contemplados para los factores claves de éxitos desvirtúan la concentración de los esfuerzos del docente hacia lo esencial, lo necesario, lo prioritario, lo significativo y lo pertinente.

Los resultados de la evaluación permiten establecer los planes de mejora que contribuyan al desarrollo profesional de los docentes y a elevar la calidad de los

procesos que se realizan en la institución. De esta manera se actualizan y verifican los referentes estratégicos en función de los objetivos institucionales.

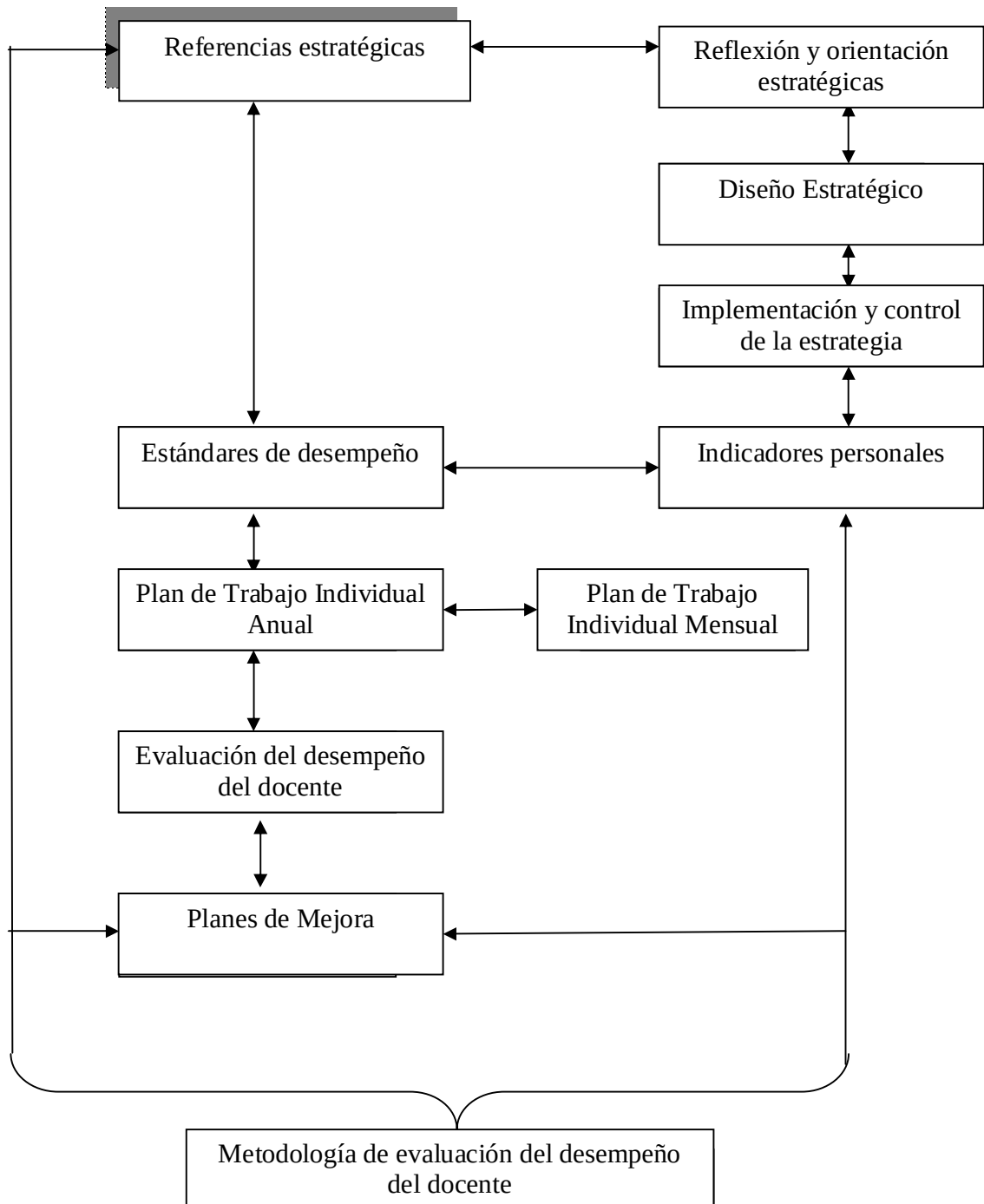


Gráfico 1. Modelo de metodología de evaluación del desempeño del docente.

2.2. Metodología de evaluación del desempeño del docente.

La metodología de evaluación del desempeño docente es concebida como la manera de organizar el proceso de utilización de los métodos, procedimientos y técnicas que faciliten la valoración del cumplimiento de sus objetivos laborales, así como su potencial de desarrollo.

De esa forma la metodología se relaciona con el quehacer técnico de la dirección institucional, orientada a la realización de actividades en la práctica que permitan el acceso al conocimiento de los resultados del ejercicio profesional del docente en su nivel correspondiente para describir, explicar y transformar los rasgos y cualidades de este.

a. Datos formales:

Título: Metodología de evaluación del desempeño para elevar la eficacia laboral del docente.

b. Fundamentación.

La eficacia en la labor del docente conlleva a la realización de tareas específicas que representan ahorro de recursos, de tiempo, de esfuerzos, de voluntades y de sacrificios en los campos de acción donde se desenvuelve el docente. Por ello, identificar esos factores donde esencialmente debe incidir desde lo académico, lo investigativo y lo sociocultural constituye un valor agregado al contexto estratégico universitario donde se desenvuelve el docente.

La universidad contemporánea, insertada en un mundo cada vez más globalizado en el que se impone la pérdida de los valores autóctonos para incorporar en la cultura, especialmente de los jóvenes, una variedad de valores y modos de vida que atenta contra la cohesión nacional, y donde parámetros externos determinan la calidad de vida y el desarrollo de los países, exige de un claustro de docentes con un alto desarrollo profesional. Precisamente la evaluación del desempeño del docente juega un notable papel en ese desarrollo individual y en el mejoramiento continuo y sistemático de la institución educativa.

Por otra parte, el impetuoso desarrollo científico-técnico, la generación de nuevos conocimientos y la propia demanda social a la universidad reclaman concentrar las energías en lo trascendental, en lo esencial, en lo primario, en lo sustantivo, en lo

imprescindible y en lo inmediato. Otras prioridades desconcentran la fuerza hacia aspectos que reportan resultados muy poco significativos para el desarrollo profesional individual y para el desarrollo de la institución.

Al contextualizar las consideraciones anteriores en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas en el epígrafe 1.4. del capítulo I se describen las triangulaciones metodológicas y de fuentes realizadas que demuestran las insuficiencias en la eficacia laboral de los docentes de los distintos departamentos. Se constataron insuficiencia en los resultados laborales asociados a los deberes del docente y sobre todo en la alineación estratégica del plan de trabajo individual de los mismos en relación con los objetivos institucionales. Igualmente se comprobó la ausencia de una metodología u orientaciones coherentes y pertinentes en el sistema de gestión de los recursos humanos de la Universidad, de la Facultad y de los propios Departamentos docentes.

La eficacia del docente está asociada al cumplimiento de los indicadores personales, de ahí la importancia de establecer una metodología de evaluación del desempeño que contribuya a elevarla en ese contexto estratégico donde ejerce el docente. Esto provoca un alto impacto social de dicha metodología en la calidad de la formación integral de los estudiantes de la Facultad, en el nivel profesional de los propios docentes y en la pertinencia sociocultural de los procesos académicos e investigativos que se desarrollan en el área.

c. Aparato conceptual que sustenta la metodología.

Los sustentos teóricos de la metodología se basan en los postulados que se declaran en el epígrafe 2.1. del presente capítulo donde se exponen las principales categorías que la soportan, que permiten elaborar el modelo teórico de la misma.

Además, se expresan en la observación armoniosa y coherente de sus principios, de sus funciones y de sus características, elementos que la distinguen y que son propios de un profundo proceso de investigación científica, desarrollado con el fin de elevar la eficacia laboral de los docentes universitarios.

La metodología responde a un eminente objetivo de la práctica educativa vinculado al desempeño laboral de los docente, pero a la vez se apoya en la

sistematización de la teoría existente sobre el tema que ha sido enriquecida y contextualizada.

La concepción de la metodología de evaluación del desempeño del docente, mediante la utilización del método sistémico, tiene una estructura coherente formada por etapas condicionantes y dependientes, que han sido ordenadas de manera particular y flexible que facilitan el cumplimiento del objetivo propuesto. Cada una de las etapas incluye un sistema de procedimientos que su interrelación garantizan la recursividad, la sinergia, la entropía y la homeostasis de la metodología como sistema abstracto y abierto.

Principios que sustentan la metodología de evaluación del desempeño del docente:

- La metodología basa su aplicación práctica en la teoría del Cuadro de Mando Integral.
- La metodología exige de una voluntad estratégica de la alta dirección para su aplicación consecuente.
- La evaluación del desempeño debe ser coherente al sistema de gestión de los recursos humanos del área específica con la cual se relacione, alineado a los objetivos estratégicos de la organización.
- Los niveles de medición o estándares para la evaluación deben ser totalmente verificables.
- Los indicadores de gestión deben vincularse directamente con el puesto de trabajo a nivel operativo del docente.
- La evaluación del desempeño es un proceso continuo que pretende elevar la calidad de la actuación del docente y los resultados de la institución educativa.
- Los resultados del trabajo constituye la base esencial para la evaluación del desempeño docente.
- La evaluación del desempeño está enmarcada en un tiempo y espacio predeterminados.
- Las evaluaciones del desempeño del docente tiene resultados únicos y particulares para cada uno de ellos, con el cual se discute la misma

- La evaluación del desempeño del docente es un proceso motivante y transparente para el evaluado.

Los principios que rigen a la metodología garantizan que la evaluación del desempeño del docente se dirija a lo que verdaderamente tiene que hacer este en función del diseño estratégico institucional. Para ello, los actos volitivos de la dirección institucional deben potenciar la comprensión, puesta en práctica y control sistemático de sus resultados.

La metodología concibe partir de la concepción del Cuadro de Mando Integral y de un sistema de gestión de los recursos humanos para la organización que establezca políticas y lineamientos únicos para los departamentos docente, donde se establezcan las pautas para la evaluación objetiva de cada indicador de gestión relacionado con el nivel operativo. La inexistencia de un marco estratégico provoca distorsiones e interpretaciones en la evaluación del desempeño que desvirtúan sus objetivos y funciones.

En la concepción estratégica del desempeño universitario el docente, miembro del departamento como la célula básica de la estructura institucional, debe ejecutar acciones al nivel de gestión señalado y cuidar de involucrarlo en acciones tácticas u estratégicas que corresponden a la alta y media gerencia universitaria. De esta manera el desempeño operativo del docente es un proceso sistemático y continuo durante todo el curso escolar, lo cual demanda de evaluaciones sistemáticas o mensuales, parciales o semestrales y evaluaciones finales o anuales.

El contenido de la evaluación está enmarcado en los resultados de las actividades realizadas por el docente, por tanto se trata de actividades del pasado que han tenido un determinado impacto. De lo anterior es preciso destacar que la evaluación de intenciones, esfuerzos, sacrificios y voluntades son complementos formales del cómo se alcanzaron los resultados, pero nunca el fin mismo de la evaluación.

La metodología propicia una evaluación plenamente individual e irrepetible para cada docente dirigida a potenciar el desarrollo profesional de cada uno de ellos a partir de determinar sus fortalezas y debilidades. Nunca podrá ser utilizada como vía de sanción, degradación o segregación entre los recursos humanos, pues invalida las funciones para lo cual se ha concebido.

Funciones de la metodología de evaluación del desempeño docente.

La evaluación del desempeño, como componente esencial del sistema de gestión de los recursos humanos, determina el grado de efectividad con que se han cumplido los objetivos estratégicos individuales e institucionales. Por ello, ese proceso evaluativo cumple un conjunto de funciones que constituyen premisas fundamentales que propician su mejor aplicación y que la metodología debe considerar.

Las funciones de la metodología de evaluación del desempeño, vistas como las tareas imprescindibles, repetibles e inherentes a la institución educativa y que le corresponde hacer cumplir como instrumento de influencia en los recursos humanos son las siguientes:

a. Función instructiva.

Esta función es considerada como una de las más importantes por cuanto al evaluar la competencia laboral del docente se debe contribuir a su reforzamiento y desarrollo; así como los errores detectados en el cumplimiento de sus deberes se utilizan para ampliar, profundizar y sistematizar dicha competencia.

De esta forma se incrementa la actividad cognoscitiva y se propicia una actividad independiente para asimilar aquellas habilidades, conocimientos, valores, estrategias metacognitivas y aptitudes que aún son insuficientes para el cumplimiento de sus obligaciones docentes.

La función instructiva contribuye a elevar la calidad del desempeño docente lo cual se refleja en el aumento del volumen de su competencia y en la aplicación consecuente de ella en el proceso docente-educativo.

b. Función educativa.

Esta función exige de una adecuada planificación, estructuración y aplicación de la evaluación del desempeño del docente y está dirigida a favorecer una actitud más responsable hacia sus deberes docentes.

La evaluación del desempeño enfrenta a los docentes a las situaciones donde demuestran el resultado de su esfuerzo, lo cual debe utilizarse para estimular y educar la voluntad y la atención a ese esfuerzo en función del mejoramiento de la calidad de su labor docente, como el deber social que le corresponde. Por tanto, fortalece los valores compartidos o no como cualidad moral que mueve al individuo a

la acción para enfrentar retos de diversa índole en la institución sin importar los sacrificios individuales.

La función educativa alcanza su máxima efectividad cuando el propio docente participa en la evaluación de su desempeño a partir de la autovaloración de su labor y de la existencia de una política de personal reflejada en el sistema de gestión de recursos humanos de la institución.

c. Función diagnóstico.

La evaluación del desempeño revela los logros y deficiencias del docente, lo cual permite establecer los planes pertinentes al mejoramiento de sus deberes profesionales en tiempo y forma.

La información, tanto cuantitativa como cualitativa, que se obtiene mediante la aplicación de los métodos para la evaluación del desempeño permite establecer correcciones en el sistema de trabajo que eleven la eficiencia y eficacia de la labor del docente.

d. Función de desarrollo.

El cumplimiento de la función instructiva, de la educativa y la de diagnóstico son imprescindibles para el desarrollo de los docentes. La acción interactiva de estas funciones propicia que el docente se autoevalúe crítica y permanentemente su desempeño, aprendiendo de sus errores y conduciendo conscientemente su trabajo.

A partir de la evaluación del desempeño el docente accede a lo que sabe y a lo que necesita saber para el cumplimiento de sus objetivos laborales, lo cual provoca una insatisfacción consigo mismo que lo lleva a una necesidad de auto perfeccionamiento, manifestándose así el carácter desarrollador de la evaluación.

e. Función de control

La función de control comprueba el nivel de desarrollo alcanzado por los docentes, el nivel de su competencia docente y su calidad; todo ello en su conformidad con los criterios establecidos de eficiencia y eficacia docente.

Este control permite monitorear la pertinencia de los estándares establecidos para el desempeño docente, así como corregir los indicadores personales evaluados a los docentes.

La función de control se realiza en los tres niveles organizativos: estratégico, táctico y operativo, además se controla la formulación y ejecución de las estrategias por lo que permite una mejor coordinación entre las personas que realizan las distintas acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

f. Función coordinadora..

La evaluación del desempeño del docente debe alinear las tareas individuales a las de la institución educativa a fin de causar un mayor impacto en lo esencial de su labor.

En ese proceso de alineación las tareas individuales la componen aquellas que se relacionan con los indicadores de gestión que al nivel operativo se han determinado para cada factor crítico de éxito, asociado a los objetivos de trabajo de cada área de resultado clave en la facultad; estas últimas consideradas como los aspectos en los que hay que concentrar los esfuerzos para lograr el éxito de la organización.

Precisamente esta función aprecia, acentúa y corrige la pertinencia de las tareas del docente al nivel operativo, cuidando de mezclar tareas del nivel táctico y del estratégico.

Las funciones de la evaluación del desempeño del docente mediante una metodología estructurada constituyen una unidad dialéctica que interactúan entre sí en la práctica, donde deben proceder como un sistema único y coherente dirigido al perfeccionamiento de la escuela y al desarrollo profesional del docente.

Características de la metodología de evaluación del desempeño docente.

Con el objetivo de determinar las cualidades que distinguen a la metodología se hace necesario precisar que la evaluación del desempeño del docente es un proceso evolutivo y sistemático donde se detectan logros y deficiencias, fortalezas y debilidades relacionadas con los resultados que ha obtenido el docente en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales y funciones del puesto de trabajo que ocupa. Este proceso tiene entre sus fines el contribuir a satisfacer las necesidades institucionales e individuales que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos planificados en aras de mejorar la productividad, la calidad y el desempeño del trabajador.

La metodología de evaluación del desempeño del docente reúne las siguientes cualidades que la distinguen:

- Contiene un proceso sencillo, continuo, sistemático, orgánico, compartido y de fácil aplicación.
- Propicia el uso de métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos.
- Genera una información fácilmente comunicable y manejable.
- Transforma las estrategias de la organización en comportamiento operativos del docente.
- Busca la valoración del quehacer del docente de forma matricial en relación con los indicadores personales de su trabajo.
- Aprecia el potencial de desarrollo del docente.
- Valora la idoneidad del docente para su puesto de trabajo.
- Valora la forma en que utiliza los recursos para la realización de su labor docente.
- Revela los errores en la concepción del puesto de trabajo.
- Retroalimenta al docente y a la institución sobre los resultados de su trabajo.
- Propicia una comunicación vertical y horizontal sobre los resultados del trabajo del docente.
- Facilita la toma de decisiones sobre promociones, transferencias y separaciones.

La metodología está concebida para desarrollar un proceso ininterrumpido durante la vida laboral del docente, en el cual todos sus componentes interactúan armónicamente en función del mejoramiento individual e institucional. Para ello es preciso determinar con la mayor exactitud lo que se espera del docente en relación con los objetivos de trabajo institucionales, y derivados a un coherente plan de trabajo individual.

El registro de acontecimientos críticos del docente o indicadores personales parte de la definición con anterioridad de los indicadores de gestión asociados a los factores críticos de éxito de cada objetivo de trabajo de las áreas de resultados claves según los niveles estratégico, táctico u operativo. Esto permite focalizar la labor y el

esfuerzo del docente hacia lo que verdaderamente es esencial para la institución, evitando desviar recursos y tiempo a tareas que no causen un impacto significativo vinculado al objeto social de la institución.

Los indicadores personales, derivados de los indicadores de gestión conforman los estándares para evaluar en el docente por cuanto solo esos y no otros son los que inciden en el cumplimiento de los objetivos esenciales de la institución al nivel operativo que es donde precisamente actúa el docente. Estos indicadores constituyen la base teórico-práctica para la selección conciente y pertinente de las tareas que conforman el plan de trabajo individual del docente.

De esta forma el puesto de trabajo exige de un redimensionamiento coherente a las competencias idóneas para enfrentar las tareas relacionadas con los indicadores de gestión. Así se conciben determinadas necesidades laborales para que ejecute el docente y no adaptar las necesidades a la competencia del docente.

Las necesidades laborales, convertidas en tareas para el docente, se vinculan a distintos estratos dentro de la estructura administrativa, académica y científica de la vida laboral universitaria, lo cual requiere de una dirección y evaluación matricial de las acciones del docente dentro de la institución. De esta forma se logra una co-evaluación del docente donde participan todos aquellos que se supeditan a su labor.

La evaluación matricial favorece la retroalimentación individual, colectiva e institucional sobre el desempeño del docente en todas las esferas en las cuales tiene incidencia directa, provocando la toma de decisiones que demanda el desarrollo profesional del docente, así como acciones de apoyo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Las decisiones mencionadas, derivadas del proceso de evaluación del desempeño del docente, deben considerar los argumentos que permiten realizar promociones y separaciones excepcionales de los docentes en dependencia de la idoneidad demostrada para enfrentar las necesidades laborales impuestas a él por la institución.

Las características de la metodología de evaluación del desempeño docente conforman un sistema único que se manifiesta en la interacción entre ellas en el propio proceso de evaluación que permite valorar y potenciar la eficacia laboral de

los docentes universitarios en la diversidad de tareas que exige la universidad contemporánea.

d. Objetivo general de la metodología.

Organizar el sistema de métodos, procedimientos y técnicas que permitan una objetiva caracterización del cumplimiento de las tareas laborales del docente y que posibiliten un conocimiento amplio, exacto y profundo sobre la realidad del desempeño de este, que potencie su desarrollo profesional y eleve la calidad de los servicios de la institución educativa.

e. Etapas que componen la metodología como proceso: su concatenación y ordenamiento

Las cinco etapas de la metodología se han organizado a partir del modelo teórico que sustenta las relaciones y regularidades que se establecen entre sus componentes que le ofrecen un carácter sistémico, lógico y coherente dirigido a la evaluación del desempeño del docente.

Etapla 1. Esclarecimiento de la referencia estratégica. (R. Naranjo, 2008)

La obligatoriedad de considerar los referentes que se derivan del diseño estratégico desde el Ministerio de Educación Superior hasta la Facultad constituyen la base esencial desde donde se determinan los factores críticos de éxito, los indicadores de gestión y los indicadores personales en los niveles estratégico, táctico y operativo que garantizan el pertinente desempeño del docente.

El objetivo de esta etapa consiste en identificar los indicadores personales derivados de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito para cada objetivo estratégico de la Facultad a fin de la elaboración del plan de trabajo individual anual del docente.

No	Acciones	Métodos	Procedimientos	Técnicas
1	Elaborar los objetivos de trabajo de la Facultad en función de los	Mesa redonda	- Sensibilización de los miembros del Consejo de Dirección de la Facultad con la importancia de definir los referentes estratégicos para la	Taller

	criterios de medida establecidos en el diseño estratégico de la Universidad.		planificación del trabajo del Departamento.	
		Discusión plenaria	- Capacitar a los miembros del Consejo de Dirección de la Facultad sobre las potencialidades del control de mando integral.	Curso-taller de preparación de cuadros.
		Estudio documental	- Análisis de los objetivos de trabajo de la Universidad. - Determinación de lo esencial de cada objetivo. - Selección de los criterios de medida pertinentes a la Facultad. - Formulación de los objetivos.	Análisis de contenido. Notas de campo.
2	Seleccionar los factores críticos de éxito de la Facultad en función de los objetivos de trabajo de la universidad.	Discusión	- Negociación de los objetivos de la Facultad con los Jefes de Áreas de Resultados Claves en la Universidad.	Despacho individual
		Discusión plenaria	- Aprobación en el Consejo de Dirección los objetivos de la Facultad para el curso escolar.	Taller
		Discusión en pequeños grupos	- Análisis del diseño estratégico para las áreas de resultados. (Elaborar la misión, definir el objetivo estratégico, elaborar las	Taller

			estrategias, distribuir los elementos de la visión y de las estrategias en las perspectivas, elaboración del mapa estratégico y definir los factores críticos de éxito.	
3	Seleccionar los indicadores personales a partir de los indicadores de gestión de los criterios de medida de la Facultad.	Discusión en panel	- Análisis de cada factor crítico de éxito con los responsables de cada área de resultado clave. - Caracterización de los componentes esenciales e repetibles de cada factor crítico de éxito. - Determinación de las relaciones de cada componente con los fines de cada factor crítico de éxito.	Diagrama de árbol
		Phillips 66	- Clasificar cada componente en primario y secundario para los fines de cada factor crítico de éxito. - Identificación de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito obtenido del mapa estratégico. - Definición de los riesgos a gestionar para cada indicador de gestión. - Valorar los riesgos	El riesgo

			estableciendo una prioridad teniendo en cuenta las categorías de probabilidad y consecuencia. - Seleccionar los indicadores de gestión para cada factor crítico de éxito.	
		Método de situaciones	- Elaboración del encuadre estratégico para definir las acciones a realizarse en los niveles estratégico, táctico y operativo. - Caracterización teórico-práctica de los niveles organizativos estratégico, táctico y operativo para definir las responsabilidades estratégicas individuales. - Definición de los roles para los niveles de gestión: estratégico, táctico y operativo. - Identificación de los indicadores personales como parte de una cadena sistémica de causa-efecto para cada indicador de gestión del factor crítico de éxito. - Asignación de la autoridad a cada nivel organizativo en	Juego de roles

			dependencia de las funciones que le corresponde en la ejecución de indicadores personales.	
4	Ordenar los indicadores personales de para cada indicador de gestión del factor crítico de éxito por cada categoría docente de los miembros del departamento.	Discusión en pequeños grupos	- Analizar los indicadores personales en relación con los deberes del docente universitario. - Identificar los deberes legales de cada instructor adiestrado, instructor, asistente, profesor auxiliar, profesor titular y profesor consultante. - Clasificar los indicadores personales concretos y reales con cada categoría docente. - Relacionar los indicadores personales con los deberes legales de cada categoría docente.	Taller

Los referentes estratégicos definidos en esta primera etapa contribuyen significativamente a establecer los estándares del desempeño docente al ofrecer los indicadores personales que son necesarios realizar en el nivel operativo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Etapas 2. Definición de los estándares de desempeño para el modelo pedagógico universitario.

La evaluación del desempeño exige de parámetros preestablecidos para la medición más objetiva de los resultados alcanzados por el trabajador. Estos parámetros se

derivan directamente de los puestos de trabajo en los que se establecen las labores específicas para el desempeño de las funciones inherentes a cada persona en dependencia de su rol y categoría dentro de la institución.

Los estándares de actuación del docente universitario establecen las políticas, las reglas, las instrucciones y los procedimientos establecidos por la institución que los capacita para desempeñar su trabajo con éxito; y así predecir los resultados como fruto del cumplimiento de los deberes laborales.

El objetivo de esta etapa está dirigido a definir los parámetros específicos, medibles, observables y abiertos relacionados con el comportamiento que debe alcanzar y mantener el docente universitario en su práctica pedagógica, que le permita el desarrollo continuo y el perfeccionamiento de sus competencias profesionales.

No	Acciones	Métodos	Procedimientos	Técnicas
1	Elaborar los estándares de desempeño de los docentes de la Universidad de Ciego de Ávila.	Estudio de documentos	- Análisis de las políticas, las reglas, las instrucciones, los procedimientos y el modelo pedagógico establecidos para el desempeño del docente en el Ministerio de Educación Superior. - Identificación de los elementos dentro de las políticas, las reglas, las instrucciones, los procedimientos y el modelo pedagógico establecidos que se relación con la capacidad de desarrollo y mejora de los docentes. - Relación de los indicadores personales establecidos en la	Análisis de contenido.

			referencia estratégica para cada categoría docente con los elementos identificados.	
		Discusión en pequeños grupos	- Formulación de los parámetros específicos medibles para cada indicador personal. - Redacción de descripciones narrativas de prácticas pedagógicas para guiar los mejoramientos del docente	Composición
		Discusión reiterada	- Negociación con los docentes los estándares de su desempeño, sensibilizándolos con la necesidad de cumplirlos.	Taller
		Escrito	- Divulgación los estándares de desempeño del docente entre todos los trabajadores de la Facultad.	Pancarta Mensaje

Los estándares de desempeño del docente han considerado esencialmente los indicadores personales que para cada indicador de gestión de los factores críticos de éxito se determinaron en la etapa de referencia estratégica. Esto permite comprometer a los docentes con las acciones esenciales que demanda la institución educativa en función de las estrategias.

Etapas 3. Elaboración del plan de trabajo individual anual.

El plan de trabajo individual anual es el modelo sistemático de las acciones del docente que se elabora a inicios del curso escolar para dirigir y encauzar la

competencia y el esfuerzo de los mismos hacia el cumplimiento de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito.

La elaboración del plan de trabajo individual tiene una trascendental significación para la institución por cuanto en él se organizan aquellas actividades en las que el docente debe centrar su atención durante cada mes del año académico. Debido a ello el compromiso y la motivación por su pertinente elaboración y por su cumplimiento constituyen exigencias primarias para el logro de la calidad de los resultados esperados.

El objetivo de esta etapa consiste en establecer los mecanismos para la elaboración del plan de trabajo individual anual y mensual del docente universitario que permita un desempeño pertinente a lo que se espera de él mediante la utilización y desarrollo de sus potencialidades profesionales.

No	Acciones	Métodos	Procedimientos	Técnicas
1	Establecer la política de distribución del desempeño.	Discusión plenaria	- Divulgación de las relaciones de los indicadores personales con los deberes legales de cada categoría docente. - Reajuste de los indicadores personales con cada categoría docente real en el Departamento. - Sensibilización de los docentes con los reajustes necesarios de indicadores según las categorías reales en existencia en el departamento.	Taller

			- Distribución de los indicadores personales por docentes del Departamento.	
2	Elaborar el plan de trabajo individual anual.		- Elaboración propia de la propuesta del plan de trabajo individual, considerando los estándares del desempeño docente, los indicadores personales para la categoría docente personal. - Entrega de la propuesta al Jefe del Departamento docente. - Comprobación de la alineación de los indicadores personales con la distribución de los indicadores del desempeño. - Reajuste del plan de trabajo individual anual de acuerdo con los indicadores de gestión, los indicadores personales y la distribución realizada por categorías docentes. - Negociación del plan de trabajo individual anual con cada docente. - Socialización de los planes de trabajo individuales	Diagrama de Gant.

			anuales de todos los docentes. - Aprobación de los planes de trabajo individual en el departamento. - Divulgación de los planes de trabajo individual anual de los docentes del departamento.	
2	Elaborar el plan de trabajo individual mensual.		- Elaboración propia de la propuesta del plan de trabajo individual mensual, considerando el plan de trabajo individual anual. - Entrega de la propuesta al Jefe del Departamento docente. - Comprobación de la alineación de los indicadores personales con el plan de trabajo individual anual. - Reajuste del plan de trabajo individual mensual de acuerdo con los indicadores de gestión, los indicadores personales y la distribución realizada por categorías docentes. - Negociar el plan de trabajo individual mensual con cada	Diagrama de Gant.

			docente. - Socializar los planes de trabajo individuales mensuales de todos los docentes. - Aprobar los planes de trabajo individual mensual en el departamento. - Divulgar los planes de trabajo individual mensual de los docentes del departamento.	
--	--	--	---	--

El plan de trabajo individual anual y el plan de trabajo individual mensual contentivo de las tareas que espera la institución educativa del docente, basadas en los indicadores personales derivados de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito y de los estándares de desempeño conforman los componentes esenciales de la evaluación del docente.

Etapas 4. Evaluación matricial del desempeño docente.

La evaluación del desempeño del docente, como subsistema de la gestión de los recursos humanos, es el instrumento primordial para ofrecer valor agregado significativo a los procesos sustantivos de la institución educativa mediante el mejoramiento de la eficacia del docente.

A pesar de que ocupa la quinta etapa guarda una estrecha relación con el resto, pues son interdependientes y constituyen una unidad dialéctica para garantizar la observación de los principios de la metodología, el cumplimiento exitoso de sus funciones y el acatamiento de sus características distintivas.

Como etapa más esencial de la metodología tiene el objetivo de organizar el sistema de evaluación del desempeño del docente mediante la estructuración lógica y consecuente de los métodos, los procedimientos y las técnicas a aplicar a las

diferentes fuentes de información, así como normar el flujo de información sobre el desenvolvimiento del docente.

La evaluación matricial del desempeño se corresponde con la estructura lineal-matricial del desempeño real del docente en la institución educativa en la cual tiene jefes administrativos, académicos, científicos y sociopolíticos, y donde en las líneas horizontales se colocan los indicadores personales y en las verticales las fuentes de información para así desarrollar una evaluación de 360 grados.

La evaluación del docente parte de la concepción de lo que es un buen docente considerando el modelo teórico de su eficacia a partir de los indicadores personales determinados para el cumplimiento de la estrategia de la institución.

No	Acciones	Métodos	Procedimientos	Técnicas
1	Seleccionar las fuentes de información para la evaluación del desempeño del docente.	Discusión en pequeños grupos	- Análisis de los indicadores personales de cada docente y la estructura lineal-matricial de la Universidad y Facultad. - Determinación de los criterios de relación entre los indicadores personales y la estructura administrativa donde se desempeña. - Determinación de los nexos entre los indicadores personales de cada docente con los jefes en la estructura lineal-matricial de su desempeño. - Identificación de los responsables de la evaluación del desempeño del docente.	Taller

2	Seleccionar los métodos de evaluación del desempeño del docente.	Discusión plenaria	- Caracterización de los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales del docente de acuerdo con los estándares del desempeño. - Identificación de los aspectos cognitivos, afectivos y conductuales de los indicadores personales. - Selección de los fundamentos de clasificación de los criterios cognitivos, afectivos y conductuales de los indicadores personales - Agrupación de los aspectos cognitivos, los afectivos y los conductuales de los indicadores personales. - Identificación de los métodos pertinentes de evaluación del desempeño y su correspondiente técnica e instrumento. - Elaboración del instrumento de evaluación del desempeño del docente de acuerdo con el método seleccionado.	Rejilla
3	Ordenar el procesamiento	Mesa redonda	- Selección de los instrumentos pertinentes a la	Taller

	y flujo de información sobre la evaluación del desempeño docente.		evaluación del desempeño del docente. - Digitalización de los instrumentos de evaluación del desempeño del docente. - Programación de la evaluación del docente mediante los instrumentos de evaluación de su desempeño. - Automatización del procesamiento de la información del instrumento. - Envío al jefe del departamento docente la evaluación del desempeño realizada de su docente.	
4	Evaluar el desempeño del docente mensual.	Estudio de documentos Discusión individual	- Análisis de la información recibida y procesada de cada instrumento. - Comparación de los resultados con el plan de trabajo individual mensual. - Contrastación de la información recibida de las distintas fuentes. - Identificación de las fortalezas y debilidades del docente. - Comunicación al docente de	Análisis de contenido Entrevista

			sus fortalezas, debilidades, lo que se espera de él y lo que logró. - Recomendar acciones para su desarrollo profesional. - Socializar los resultados de la evaluación del docente.	
5	Evaluar el desempeño del docente anual.	Estudio de documentos Discusión individual	- Análisis de las evaluaciones mensuales realizadas al docente. - Comparación de los resultados con el plan de trabajo individual anual. - Identificación de las fortalezas y debilidades del docente. - Comunicación al docente sus fortalezas, debilidades y las diferencia de lo que se espera de él y lo que logró. - Estimular moralmente al docente buscando mayor motivación, compromiso y permanencia en la institución. - Recomendar acciones para su desarrollo profesional. - Socializar los resultados de la evaluación del docente.	Análisis de contenido Entrevista

La evaluación del desempeño del docente tanto anual como mensual permite retroalimentar al propio docente y a la dirección sobre su desenvolvimiento, lo cual le

facilita establecer un plan de mejora tanto para el desarrollo profesional como para elevar la calidad de la institución educativa.

Nunca deben utilizarse los resultados de la evaluación para sancionar o restar confianza a la calidad del desempeño del docente.

Etapas 5. Elaboración del plan de mejora institucional e individual.

El plan de mejora contiene las acciones anticipadas, sistémicas, continuas, comprometidas y aceptadas que son necesarias realizar para elevar el desarrollo profesional del docente o la calidad de los procesos de la institución educativa a partir de las deficiencias constatadas por la evaluación del cumplimiento de los indicadores personales relacionados a los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito.

Los objetivos de la mejora deben ser realistas, concretos, medibles y alcanzables en el período temporal en que se les planifica, buscando la satisfacción compartida de formar un equipo comprometido con la institución que convierte los desafíos en oportunidades.

Las acciones se planifican en distintos niveles temporales: corto, mediano y largo plazo, se jerarquizan y se insertan a los procesos habituales que realizan tanto el docente como la institución.

El objetivo de esta etapa de la metodología consiste en estructurar las vías para la planificación del mejoramiento individual del docente y de la calidad de los procesos de la institución a partir de la evaluación del desempeño realizada.

No	Acciones	Métodos	Procedimientos	Técnicas
1	Elaborar el plan de mejora individual del docente.	Estudio de documentos	- Caracterización de las debilidades individuales derivadas de la evaluación del desempeño docente. - Elaboración de una propuesta de plan de mejora	Análisis de contenido

		Discusión individual	individual para entregar al jefe del Departamento que contenga los objetivos, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, los recursos necesarios, el calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación. - Reajuste del plan de mejora de acuerdo con lo que se espera del docente en relación con los estándares de desempeño. - Negociación con el docente sobre los reajustes al plan de mejora individual. - Reajustar el plan de trabajo individual anual y mensual en función de las acciones de mejora. - Control sistemático del plan de mejora del docente.	Entrevista
2	Elaborar el plan de mejora institucional.	Estudio de documentos	- Caracterización de las debilidades globales derivadas de la evaluación del desempeño docente. - Verificación de las políticas, lineamientos, procedimientos y las normas establecidas	Análisis de contenido

			para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. - Comprobación del cumplimiento de las políticas, lineamientos, procedimientos y las normas establecidas para el desempeño del docente. - Identificar las desviaciones en las políticas, lineamientos, procedimientos y las normas establecidas - Elaboración de una propuesta de plan de mejora institucional que contenga los objetivos, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, los recursos necesarios, el calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación. - Socializar el plan de mejora elaborado. - Aprobar el plan de mejora elaborado en el área administrativa. - Control sistemático del plan de mejora institucional.	
		Discusión plenaria		Taller

Los planes de mejora exigen un seguimiento continuo y responsable por parte de la administración para el logro de sus objetivos, donde se ponen de manifiesto la

estimulación de los éxitos a fin de reforzar la motivación, el compromiso y la permanencia de los recursos humanos en la institución.

f. Evaluación de la metodología.

La evaluación de la metodología en si misma organiza su perfeccionamiento continuo y sistemático con el objetivo de realizar una mejor valoración del desempeño docente que potencie el desarrollo profesional y la calidad de los procesos que se desarrollan en la institución educativa.

La función esencial que cumple la evaluación de la metodología es de control pues su objetivo esencial consiste en reajustar sus métodos, sus procedimientos y sus técnicas, buscando una mayor pertinencia de cada uno de los objetivos de sus etapas.

No	Acciones	Métodos	Procedimientos	Técnicas
1	Valorar la pertinencia de los métodos, procedimientos y técnicas para la evaluación del desempeño del docente.	Estudio de documentos Entrevistas Encuestas	- Identificación de las barreras metodológicas inherentes a los métodos, procedimientos y técnicas utilizadas en la evaluación. - Identificación de distorsiones en la conducta profesional de las personas que participan en la evaluación: recelos, preocupaciones y prejuicios. - Identificación de los obstáculos políticos e interpersonales en la evaluación del desempeño del docente. - Verificación de la claridad de los estándares de	Análisis de contenido. Cuestionarios

			desempeño en cuanto a su interpretación. - Identificación de posibles efectos de halo en la evaluación. - Identificación de la posible tendencia central de la evaluación del desempeño. - Identificación de posibles lenidades en la evaluación del desempeño. - Identificación de posibles sesgos en la evaluación del desempeño. - Reajuste de los métodos, procedimientos y técnicas de la metodología.	
--	--	--	--	--

g. Recomendaciones para la instrumentación de la metodología.

La metodología de evaluación del desempeño del docente guarda una estrecha relación con la concepción del Cuadro de Mando Integral para comprender la situación del desarrollo de los procesos sustantivos de una empresa o institución y utilizando la información para potenciar los indicadores que le permitan alcanzar los objetivos.

De manera específica en cuanto al Cuadro de Mando Integral se han utilizado las experiencias propuestas y aplicadas por R. Naranjo (1958-) en distintas empresas e instituciones nacionales y latinoamericanas.

En cuanto a las recomendaciones metodológicas generales para la instrumentación de la estrategia se señalan las siguientes:

- Lograr la voluntad estratégica de los directivos de la institución educativa.
- Sensibilizar y comprometer a todos con la necesidad de la implementación de la metodología.

- Velar por el estricto cumplimiento de las funciones de la metodología en cada una de sus etapas y no permitir la incorporación de otras.
- Conceder una importancia significativa al referente estratégico para la evaluación del desempeño.
- Demostrar la validez y confiabilidad de los instrumentos para cada método seleccionado destinado a evaluar el desempeño del docente.
- Exigir un alto profesionalismo en la ejecución de los procedimientos propuestos en cada una de las etapas.
- Garantizar el carácter sencillo, continuo, sistemático, orgánico, compartido y de fácil aplicación de la metodología.

La instrumentación de la metodología debe seguir el orden lógico de las cinco etapas planificadas donde se exige la participación de todos los involucrados en los procesos sustantivos de la institución y en la propia evaluación del desempeño.

Cada una de la etapa contiene un objetivo claro, así como los métodos, procedimientos y técnicas a utilizar para cumplir sus distintas acciones, debido a ello las indicaciones para su ejecución aparecen directamente en la concepción integral de aquellas.

Conclusiones del capítulo.

- El modelo de la metodología de evaluación del desempeño del docente recoge las relaciones y regularidades que se establecen entre los distintos componentes que la integran que permiten la estructuración lógica, sistémica y coherente de su concreción práctica.
- La aplicación consecuente del enfoque de sistema permitió elaborar una metodología de desempeño del docente como un todo, cuyos componentes demuestran su recursividad, sinergia, entropía y homeostasis como sistema abstracto y abierto.
- La metodología de evaluación del desempeño docente, contentiva de un carácter sencillo, continuo, sistemático, orgánico, compartido y de fácil aplicación, elaborada por las concepciones teóricas del Cuadro de Mando Integral y sustentada en principios, funciones y características constituye un

marco teórico para valorar y explicar la evaluación del desempeño del docente en relación con la eficacia de su trabajo.

**CAPÍTULO III: CORROBORACIÓN TEÓRICA DE LA ESTRATEGIA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN LA MEJORA DE LA
EFICACIA LABORAL DE ELLOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANÍSTICAS.**

CAPÍTULO III: CORROBORACIÓN TEÓRICA DE LA ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN LA MEJORA DE LA EFICACIA LABORAL DE ELLOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS.

En este capítulo se describe la aplicación de la estrategia en el área de resultado clave de Formación del Profesional hasta identificar los indicadores personales que permitan la evaluación pertinente del desempeño del docente. Igualmente se refiere la organización de la recogida y procesamiento de la información para corroborar la posible incidencia de la estrategia de evaluación del desempeño del docente en la mejora de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Para dicha corroboración se utilizaron métodos teóricos que facilitaron la interpretación de la información obtenida mediante el criterio de especialistas en una triangulación de fuentes.

3.1. Aplicación práctica de la metodología de evaluación del desempeño para el área de resultado clave: Formación del Profesional.

La aplicación de la metodología para el área de resultado clave Formación del Profesional se realizó con determinadas limitaciones en comparación con las etapas establecidas en el capítulo II de la tesis.

Así, se elaboró el objetivo de trabajo vinculado a la formación del profesional a partir de la sensibilización del Consejo de Dirección con la importancia y necesidad de determinar los referentes estratégicos de para la planificación del trabajo del área; sin embargo la capacitación a los miembros del Consejo sobre las potencialidades del control de mando integral fue insuficiente. Se negoció el objetivo con el Jefe del Área de Resultado Clave a nivel de Universidad y se aprobó en el órgano de dirección de la Facultad. (Ver Anexo 10)

Etapas 1. Esclarecimiento de la referencia estratégica.

En la discusión plenaria realizada en la Vicerrectoría Docente se definió la visión del área de resultado clave Formación:

- Estudiantes con sólida preparación política ideológica, elevado compromiso social y plena identificación con el concepto de Revolución.

- Claustro de docentes a tiempo completo parcial de excelencia, con adecuada preparación político ideológica, pedagógica y científico – técnica.
- Trabajo docente metodológico y científico metodológico que satisface las necesidades de la preparación del docenteado para la formación integral de los profesionales en las nuevas modalidades de estudio.
- Infraestructura y aseguramientos materiales y financieros necesarios para la formación integral de profesionales pertinentes.
- Egresados con conocimientos y habilidades necesarias para utilizar la computación, las TIC y el idioma inglés como herramientas de trabajo para la solución de problemas profesionales.
- La carrera de Informática desarrolla su autoevaluación y recibe evaluación externa de la Junta Nacional de Acreditación con resultados positivos.
- Proyectos educativos grupales e individuales que garantizan la labor educativa diferenciada con los estudiantes y la formación de valores morales acordes con nuestro proyecto social.
- La residencia estudiantil es un verdadero espacio educativo donde se propicia la formación de valores, hábitos y normas de convivencia socialmente aceptadas.
- Aseguramiento bibliográfico acorde a las necesidades del proceso de formación de profesionales en las diferentes modalidades de estudio.
- Infraestructura que garantiza el pleno acceso de estudiantes y docentes a las TIC.
- Altos niveles de informatización del proceso de formación de profesionales que propician el autoaprendizaje.
- Integración consolidada con los OACE, institutos y universidades en correspondencia con las necesidades de formación de profesionales en las diferentes modalidades de estudio.
- El CEE “Enrique José Varona” garantiza, con investigaciones y acciones de superación, el perfeccionamiento del proceso de formación de profesionales en el nuevo modelo de universidad.

A partir de la visión se realizó el análisis estratégico del área de resultado clave; para ello se utilizó la matriz DAFO con el fin de proyectar la materialización de la misma, identificando las principales estrategias. Dichas estrategias fueron distribuidas convenientemente en las perspectivas preestablecidas según se describe a continuación:

Perspectiva	Desglose de la Visión a través de estrategias concretas por perspectivas.	
Usuarios	- Satisfacción de estudiantes de pre y postgrado con la formación integral que reciben: preparación profesional, política ideológica, compromiso social e identificación con el concepto de Revolución. - Satisfacción de estudiantes con las condiciones de vida de la residencia estudiantil. - Satisfacción de los estudiantes con los programas interactivos que propician su autoaprendizaje. - Satisfacción de los OACE con la labor de los estudiantes.	E F E C T O 

Procesos Internos	- Informatización del proceso de formación del profesional. - Integración a los Organismos de la Administración Central del Estado. - Acceso a las nuevas tecnologías de información y la comunicación - Atención a la vida universitaria en la residencia estudiantil. - Desarrollo de investigaciones pertinentes a la formación profesional. - Ejecución pertinente de los proyectos educativos integrales. - Montaje pertinente de las asignaturas en plataformas interactivas que faciliten el autoaprendizaje. - Desarrollo de un efectivo sistema de trabajo docente y científico-metodológico.	C A U S A
Desarrollo	- Mejoramiento de la infraestructura de las Facultades y SUM. - Aseguramiento de los medios de cómputo necesarios y pertinentes.	
Recursos Materiales y Financieros	- Aseguramiento bibliográfico a las diferentes modalidades de estudio. - Aseguramiento del funcionamiento de los equipos de cómputo y de su conectividad. - Gestión de proyectos de investigación pedagógica. - Gestión de acciones de superación para todas las modalidades de estudio.	

Potencial Humano	- Preparación integral continúa de docentes: política-edeológica, pedagógica y científico-técnica. - Satisfacer las necesidades profesionales de los docentes.	
-------------------------	---	--

A partir de la distribución realizada en las distintas perspectivas se caracterizaron los elementos esenciales y repetibles que permiten definir los factores críticos de éxito: trascendentales y comunes del área de resultados clave, entendidos estos como lo que hace falta para que la visión tenga éxito.

Los factores críticos de éxito comunes son los que necesitan de mayor atención y de concentración de energía, tiempo y esfuerzo por parte de los distintos niveles organizativos: en el estratégico, en el táctico y en el operativo, de acuerdo con los distintos roles que se desempeñan.

Perspectivas	Factores Críticos de Éxito Trascendentales	Factores Críticos de Éxito comunes
Usuarios	- Disponibilidad de docentes pertinentes. - Preparación pedagógica, científica y metodológica de los docentes. - Uso de las TIC. - Apoyo de los OACE de la provincia. - Aseguramiento bibliográfico.	- Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica.

Procesos Internos	- Preparación de docentes. - Disponibilidad de equipamiento para el uso de las TIC. - Coordinación efectiva con los factores de los OACE de la provincia.	- Preparación de los docentes organizados en disciplinas. - Perfeccionamiento del trabajo metodológico a todos los niveles. - Estabilidad en la conectividad de los servicios informáticos.
Desarrollo	- Uso de las TIC. - Aseguramiento logístico.	
Recursos materiales y Financieros	- Adecuado aseguramiento bibliográfico. - Gestión de proyectos de investigación pedagógica - Acceso y uso de las TIC. - Organización de las disciplinas.	
Potencial Humano	- Adecuado desarrollo de tutorías para la labor educativa y político-ideológica. - Visitas sistemáticas a la residencia estudiantil. - Superación académica, científica, metodológica y pedagógica de los docentes. - Dominio de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.	

La identificación de los indicadores de gestión se realizó mediante el método Phillips 66 para garantizar la realización de cada factor crítico de éxito del área de resultado clave y la materialización de las estrategias.

Debido a la complejidad, extensión y exigencias de esta planificación se decidió continuar el proceso de aplicación de la metodología con un factor crítico de éxito con el objetivo de ejemplificar en la práctica la evaluación del desempeño del docente.

Factor Crítico de Éxito	Estratégico	Táctico	Operativo	
	Vicerrectoría Docente y Direcciones	Facultades	SUM	Dptos Docentes
Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica.	- Pertinencia de indicaciones metodológicas para el desarrollo de la labor educativa y el trabajo político ideológico.	- Satisfacción con la capacitación de los docentes en el proceso de tutoría para en el desarrollo de la labor educativa y el trabajo político ideológico.	- Desarrollo efectivo y pertinente de la tutoría.	- Desarrollo efectivo y pertinente de la tutoría.
EFEECTO				CAUSA

A partir de los indicadores de gestión para cada nivel mediante el diagrama de árbol se determinaron los indicadores personales en el nivel operativo:

Indicador de gestión: Desarrollo pertinente y efectivo de las tutorías.

Indicadores personales:

- Participación activa en la capacitación sobre labor educativa y trabajo político ideológico personalizado.
- Elaborar los expedientes de los estudiantes tutorados.
- Elaborar la estrategia educativa y política ideológica para cada estudiante.
- Ejecución de la estrategia educativa para cada estudiante.
- Nivel de satisfacción de los estudiantes con la tutoría desarrollada.

Etapa 2. Definición de los estándares.

Desempeño estándar para el factor crítico de éxito: Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica:

- Participa en los cursos y entrenamientos que se ofrecen sobre la atención personalizada.
- Obtiene buenas calificaciones en los cursos de postgrado y entrenamientos.
- Interactúa e intercambia experiencias con otros tutores.
- Identifica los documentos que integran los expedientes de los estudiantes tutorados.
- Elabora con calidad el expediente de los estudiantes.
- Diagnóstica la situación actual integral de los estudiantes tutorados, identificando sus debilidades y fortalezas.
- Crea en el estudiante necesidades educativas y político-ideológicas.
- Informa al colectivo pedagógico los resultados del diagnóstico.
- Selecciona las acciones para la estrategia educativa y política ideológica para cada estudiante en dependencia de los resultados del diagnóstico.
- Compromete al estudiante con el cumplimiento de las acciones de la estrategia.
- Cumple en tiempo y forma con cada acción planificada.
- Informa sistemáticamente al jefe de colectivo pedagógico los resultados de la ejecución de la estrategia educativa.
- Reajusta la estrategia educativa de acuerdo con los resultados de su ejecución.
- Aplica instrumentos para la evaluación de la satisfacción de los estudiantes con la tutoría realizada.
- Procesa la información obtenida por los distintos instrumentos.
- Informa al colectivo pedagógico la satisfacción de los estudiantes con la tutoría.

Desempeño destacado.

- Logra el cumplimiento de los objetivos de todas las acciones planificadas en la estrategia educativa.
- Mantiene un diálogo permanente con el colectivo pedagógico sobre los resultados de la atención personalizada.

- Orienta el proceso de tutoría hacia las transformaciones necesarias, sistemáticas, continuas y permanentes de los estudiantes tutorados.
- Identifica y potencia las transformaciones logradas en los estudiantes tutorados.
- Logra una muy alta satisfacción de los estudiantes con la tutoría desarrollada.

Conocimientos básicos.

- Indicaciones metodológicas para el desarrollo de la labor educativa y el trabajo político ideológico.
- Prioridades de la labor educativa y el trabajo político-ideológico.

Etapa 3. Elaboración del Plan de Trabajo Individual Anual.

El Plan De Trabajo Individual Anual se elaborara teniendo en cuenta el formato que se ofrece en el anexo 12, donde se reflejan los indicadores personales, así como mediante el diagrama de Gant.

El Plan De Trabajo Individual Mensual se elabora teniendo en cuenta el Plan Anual, según se aprecia en el Anexo 13.

Etapa 4. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se realizará de forma matricial de acuerdo con la estructura de desempeño que caracteriza al docente. En el caso de la evaluación de formación del profesional se propone la evaluación del desempeño según el modelo del anexo 14.

Para la evaluación del desempeño del docente se proponen distintos métodos y técnicas: (Anexo 15)

Métodos:

- Auto evaluación.
- Escalas gráficas.
- Registro de incidentes críticos.
- Elección forzosa.
- Clasificación por rangos.
- Comparaciones pareadas. (Para otros docentes)
- Frases descriptivas.
- Verificación de campo.

Técnicas:

- Observación a clases.
- Encuesta.
- Entrevista.
- Encuesta de opinión.
- Estudio documental.
- Test.

Para ejemplificar la evaluación de los indicadores personales del factor crítico de éxito, atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica, se concibe la planilla que se recoge en el anexo 16.

El flujo de información es hacia el Jefe del Departamento Docente, quien evalúa al docente a partir de la información recibida de las distintas fuentes.

Etapas 5. Elaboración del plan de mejora.

El plan de mejora se elabora de acuerdo con las debilidades encontradas en la evaluación realizada por el Jefe del Departamento. Dicho plan debe ser propuesto por el propio docente y reajustado con el Jefe del Departamento. La estructura del plan de mejora se propone en el anexo 17.

Las debilidades que se detecten en los docentes y que puedan ser resueltas en el proceso laboral serán incorporadas como acciones de desarrollo en el próximo plan de trabajo mensual; el resto se le incorporaran al Plan de Desarrollo Individual de cada docente.

3.2. Corroboración de la posible incidencia de la metodología de evaluación del desempeño docente en la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila en el curso 2007-2008.

La corroboración de la metodología se organizó mediante el criterio de especialistas, así como por las triangulaciones de fuente y metodológicas que se realicen de la información obtenida a fin de ofrecerle rigor científico a las interpretaciones.

Se le entregó la metodología y la ejemplificación de su aplicación en el área de resultado clave de formación y específicamente para el factor crítico de éxito

atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica a un Jefe de Departamento, a un vicedecano docente y a un profesor.

Los resultados de la encuesta aplicada fueron los siguientes: (Anexo 18)

Los tres encuestados opinaron que la metodología es coherente, así como su intencionalidad y dirección están estrechamente relacionadas con actividades que mejoran la eficacia laboral del docente e igualmente reconocieron que los fundamentos teóricos de la misma son muy adecuados.

En cuanto a los métodos, procedimientos y técnicas expresaron que son adecuados. En la explicación señalan que se necesita de una preparación del personal que la ejecute en el dominio de los métodos que se señalan, así como no ofrece la posibilidad de utilizar otros que lleven a los mismos resultados.

El 100% de los encuestados consideran que los indicadores personales son bastante adecuados al cumplimiento del factor crítico de éxito ejemplificado.

Entre las ventajas de la metodología señalaron:

- Concentración de los esfuerzos a lo que verdaderamente se necesita.
- Ofrece con mayor objetividad las debilidades de los docentes.
- Facilita la planificación del desarrollo individual del docente.

Entre las desventajas:

- Amplia diversidad de información que tiene que procesar el Jefe del Departamento.
- Presencia del factor subjetivo para la evaluación del desempeño del docente.
- Proceso de evaluación engorroso y con un lenguaje muy técnico.

Conclusiones del capítulo:

- La metodología de evaluación del desempeño del docente es viable y ejecutable.
- Las etapas de la metodología de evaluación del desempeño guardan una coherente y sistémica relación entre ellas.
- La metodología de evaluación del desempeño del docente contribuye a la eficacia laboral de los mismos.

CONCLUSIONES GENERALES

- La fundamentación teórico-práctica de la metodología de evaluación del desempeño del docente en su relación con la eficacia laboral es susceptible de perfeccionamiento en futuras investigaciones.
- Las etapas de la metodología de evaluación del desempeño del docente contribuye a la mejora de la eficacia laboral de los docentes.
- La metodología de evaluación del desempeño del docente por su estructura, fundamentación, objetivos, métodos, procedimientos y técnicas es aplicable a todas las áreas de resultados claves de salida de la Universidad.

RECOMENDACIONES

- Perfeccionar la estructura general de la metodología en la concepción de las distintas etapas con sus métodos, procedimientos y técnicas.
- Ampliar la fundamentación teórico-práctica dada la metodología desde la concepción del Cuadro de Mando Integral.
- Aplicar la metodología a todas las áreas de resultados claves con sus correspondientes factores críticos de éxitos.
- Elaborar los estándares de desempeño del docente de la Facultad.
- Instrumentar la metodología en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la UNICA.
- Automatizar el proceso de evaluación del desempeño de los docentes según los distintos instrumentos utilizados para ello.
- Automatizar el flujo y análisis de la información sobre la evaluación del desempeño del docente

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Alba, B. Un modelo de planeación estratégica orientado a resultados a través del BSC: El Caso de San Luís Potosí. www.tablero-decomando.com. 2003.
2. Baeza Araya, A., Balkin, D., Cardy, Robert. Evaluación del docente en la Universidad de Chile. Evaluación de alumnos y auto evaluación.
3. Bahena, J. Cambio. www.tablero-decomando.com. 2003.
4. Ballvé, A.M. Tablero de Control. Organizando información para crear valor. Editorial Macchi. Buenos Aires. 2000.
5. Calabro, Lori. Entrevista a Kaplan, Robert y Norton, David, Balance positivo. Vol 6, mayo-junio 2001. Revista Gestión.
6. Carmenate, L. ¿Cómo escribir la tesis de maestría? Ciego de Ávila, Ed. UNICA, 2007.
7. CEPES. Evaluación de la efectividad de los procesos de planificación estratégica y conformación y evaluación de los objetivos en la Educación Superior mediante un estudio diagnóstico en universidades seleccionadas. Universidad de La Habana. 2003.
8. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Grau-Hill Colombia. 2007
9. Colás, M. y Buendía, L. Investigación Educativa. Editorial ALFAR. Sevilla. España. 1994.
10. Cong Hermida, Milagros. Bibliografía complementaria en la asignatura Gestión de Recursos Humanos. Ciego de Ávila: Ed. UNICA. 2006. 14 p.
11. Cong M. H. Compilación del libro Gestión integrada de recursos humanos de J. L. Rivas Tovar 2da edición. UNICA, 2002.
12. Coppa, E. F. Paradigmas del Control de Gestión Moderno. www.tablero-decomando.com. 2004.
13. Cuesta, A. Tecnología de la gestión de los recursos humanos. 1997
14. Daft, Richard y Richard Steers. Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Ed. Limusa. 1997.

15. Davis y Newstrom- El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comp. Org. MES 1989.
16. Del Castillo, J. M. Mapas conceptuales en matemáticas. www.cip.es/netdidactica/articulos/mapas. 2001.
17. Ferrer, M. Del mapa conceptual al mapa estratégico: Esencia del Cuadro de Mando Integral. Semana tecnológica de inteligencia empresarial. Ministerio de Informática y las Comunicaciones, abril, 2005.
18. Fombonne, Jean, Historia de la función de personal., en Weiis Dimitri, Tratado de la función de recursos humanos, CND, 1993.
19. Harper y Lynch. Manuales de recursos humanos / Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992.
20. Heredia, Rafael. Dirección integrada de proyectos. España: Ed. Alianza Editorial. 1995. <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=5177>
21. Herrera S. y Rodríguez N, Evaluación del desempeño. Revista Acta Academia, no. 24. Universidad Autónoma de Centroamérica, 1999.
22. Internacional Business Consultants Network. Informe COSO. www.netconsul.com. 2004.
23. Jaramillo, A. El Balanced Scorecard: Herramienta de éxito para empresas que están preparadas para el éxito. www.tablero-decomando.com. 2004.
24. Kaplan, R.S y Norton, D.P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España. 2001
25. Kaplan, R.S y Norton, D.P. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España. 2000.
26. Koontz, H. y Weihrich, H. Administración. Editorial Mc. Graw-Hill, S.A. México. 1994.
27. Marins, A. Balanced Scorecard: Importante sistema de gestión estratégica www.tablero-decomando.com. 2003.
28. Mejías Gómez L. y colaboradores, Gestión de recursos humanos. España: Ed. Prentice Hall, 2000, 6ta reimpresión.
29. MES, Resolución 190/88.

30. Naranjo, R. Diseño e Implementación de un Modelo de Planeación Estratégica en la Universidad de Ciego de Ávila. Tesis de Maestría en Dirección. Universidad de La Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. 1998.
31. Naranjo, R y otros. De la APO al Control Estratégico. Tecnología en Marcha. Vol 18, No 1. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2004.
32. Naranjo, R y otros. El control estratégico. Lo que no debemos obviar. Tecnología en Marcha. Vol 18, No 2. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2004.
33. Naranjo, R y otros. Enfoques actuales del control estratégico. Tecnología en Marcha. Vol 17, No 4. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2004.
34. Naranjo, R y otros. Estrategia y Control Estratégico. Unidad o Dicotomía. Tecnología en Marcha. Vol 18, No 3. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2004.
35. Puchol, L. Dirección de personal y función del Empleo. -- Ciencia 3, 1986.
36. R. Wood y V. Marshall Levaluation des performance: Practique, Problemes, et questions a debattre, OCDE, Paris 1993.
37. Reinoso, A. El alineamiento horizontal y vertical: Factores claves para la implementación del Tablero de Comando. www.tablero-decomando.com. 2002.
38. Reynoso, A. Procesos y BSC. ¿Por qué es tan importante el Alineamiento Estratégico? www.tablero-decomando.com. 2004.
39. Rodríguez R. Evaluación del desempeño 360 grados: todos opinamos todos nos beneficiamos. Universidad Central de Chile, 2006.
40. Rul-Lan, Buades, Administración de recursos humanos, ETE, España, 1996.
41. S/a. La nueva dirección de personas. Citado en Cuadernos de Gestión en Informe RRHH, núm. 6, 1995.
42. Sherman y Bohlander- Administración de los Recursos Humanos. Ed. Iberoam., México, 1994.
43. Sikula, Andrew y Mackenna, John: Administración de recursos humanos. Limusa. 1989, Mexico

44. Steiner, G.A. Planeación Estratégica. Editorial Continental. S.A. México. 1996.
45. Stoner J. Administración. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericano. 1994.
46. Stoner, J.A.F y Freeman, R.E. Administración. Editorial Prentice Hall, S.A. México. 1992.
47. Stoner, James- Administración Prentice-Hall Hispanoamericana S.A México, 1987.
48. Strauss y Sayles- Personal. Problemas Humanos de la Administración. Prentice-Hall, Mex 85.
49. Taylor, S. y Bogdan, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós Básica. ENPSES-MERCIE Group. La Habana. 2003.
50. Thompson Paul H. y Gene W. Dalton, Performance Appraisal: Managers Beware en Gene W. Dalton e Paul R. Lawrence (orgs). Motivation and Control in Organizations. Homewood, Richards D. Irwin y The Dorsey Press, 1973.
51. Werther y Davis- Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill. 3ra. edición., México, 1992.
52. Werther, W. B. y K. Davis (1992): *Administración de personal y recursos humanos*, Ed. McGraw-Hill, México.
53. Zarifian, Philippe. El modelo de competencia y los sistemas productivos. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2000.
54. Zuñiga, A. Evaluación integral de productividad. Consultado en septiembre 7 de 2006 en www.dequate.com . 2006.

ANEXO 4. Estudio documental 1.

Objetivo: Caracterizar el Sistema de gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico que utiliza la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Universo: Sistema de gestión de los recursos humanos.

Tipo de estudio documental: Análisis de contenido.

Tipo de documentos: Escritos oficiales.

Unidades de análisis: Subsistemas de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

Categorías de análisis:

- Subsistemas de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

Subcategorías de asunto o tópico:

- o Presencia.
- o Ausencia.
- o Estructurados.
- o No estructurados.

Subcategorías de dirección:

- o Adecuados.
- o Poco adecuados.
- o Inadecuados.

- Metodología establecida para cada subsistema.

Subcategorías de asunto o tópico:

- o Presencia.
- o Ausencia.
- o Estructurado.
- o No estructurado.

Subcategorías de dirección:

- o Adecuado.
- o Poco adecuado.
- o Inadecuado.

- Fundamentos teóricos de cada subsistema.

Subcategorías de asunto o tópico:

- o Presencia.
- o Ausencia.
- o Estructurado.
- o No estructurado.

Subcategorías de dirección:

- o Adecuado.
- o Poco adecuado.
- o Inadecuado.

Formas de recoger la información: Escalas valorativas.

Guía del estudio.

1. Referencias y orientaciones para la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico de la Facultad.

Escala valorativa.

La caracterización del especialista debe argumentarse en cada caso siguiendo la siguiente escala.

Subcategoría de asunto o tópico:

Alta presencia: Si se han considerado los subsistema de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico en el Sistema, su metodología con fundamentos teóricos actualizados y válidos.

Mediana presencia: Si se han considerado todos los subsistemas pero no se establece la metodología para cada uno de ellos.

Baja presencia: Si se ha dejado de considerar un subsistema.

Ausencia: En el resto de los casos.

Subcategoría de dirección:

Adecuado: Cuando tienen presencia y su metodología está directamente vinculada con los contenidos del subsistema específico de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

Poco adecuado: Cuando tienen presencia y su metodología está indirectamente vinculada con los contenidos del subsistema específico de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

Inadecuados: Cuando no tienen presencia y no están vinculados con los contenidos del subsistema específico de la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico.

ANEXO 5. Estudio documental 2.

Objetivo: Caracterizar los Planes de Trabajo Individuales de los profesores muestreados en su alineación con la planeación estratégica de su Departamento en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas y de la Universidad.

Universo: Plan de trabajo individual de los profesores, planeación estratégica de los Departamentos, de la Facultad y de la Universidad.

Tipo de estudio documental: Análisis de contenido.

Tipo de documentos: Escritos oficiales.

Unidades de análisis: La alineación estratégica desde el Plan de Trabajo Individual hasta la planeación estratégica de la UNICA.

Categorías de análisis:

- Alineación del Plan de Trabajo Individual del Profesor con los objetivos de trabajo del Departamento.

Subcategorías de asunto o tópico:

- o Alineados.
- o Poco alineados.
- o No alineados.

Subcategorías de dirección:

- o Alineación adecuada.
- o Alineación poco adecuada.
- o Alineación inadecuada..

- Alineación de los objetivos de trabajo del Departamento con los de la Facultad.

Subcategorías de asunto o tópico:

- o Alineados.
- o Poco alineados.
- o No alineados.

Subcategorías de dirección:

- o Alineación adecuada.
- o Alineación poco adecuada.
- o Alineación inadecuada.

- Alineación de los objetivos de trabajo de la Facultad con los de la Universidad.

Subcategorías de asunto o tópico:

- o Alineados.
- o Poco alineados.
- o No alineados.

Subcategorías de dirección:

- o Alineación adecuada.
- o Alineación poco adecuada.
- o Alineación inadecuada.

Formas de recoger la información: Escalas valorativas.

Guía del estudio.

2. Referencias sobre la alineación estratégica en los criterios de medidas de los objetivos de la Universidad con la Facultad, estos con los Departamentos y con el Plan de Trabajo Individual de los profesores.

Escala valorativa.

La caracterización del especialista debe argumentarse en cada caso siguiendo la siguiente escala.

Subcategoría de asunto o tópico:

Alineados. Si existe una derivación gradual de las áreas de resultados claves con sus objetivos y de las estrategias institucionales desde la Universidad hasta el Plan de trabajo Individual del profesor.

Poco alineados. Si se deja de considerar un área de resultado clave, o un objetivo, o una estrategia.

No alineados. En el resto de los casos.

Subcategoría de dirección:

Alineación adecuada. Si los criterios de medida se derivan coherentemente de forma vertical y horizontal en cada uno de los documentos desde los objetivos de trabajo de la Universidad hasta el Plan de Trabajo Individual de los profesores.

Alineación poco adecuada. Si los criterios de medida se derivan coherentemente de forma vertical en cada uno de los documentos desde los objetivos de trabajo de la Universidad hasta el Plan de Trabajo Individual de los profesores.

Alineación inadecuada. En el resto de los casos.

ANEXO 6. Entrevista 1.

Objetivo de la entrevista: Valorar la eficacia laboral de los profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

Tipo de entrevista: Semiestandarizada.

Fecha: Tercera semana de marzo.

Lugar: Salón de Reuniones de la Facultad.

Selección de la muestra: Jefes de Departamento de la Facultad.

Formas de recoger la información: Notas de campo.

Consigna:

En la Universidad se realiza una investigación para elevar la eficacia laboral de los profesores en el contexto estratégico. Debido a ello se hace necesario determinar con la mayor objetividad los factores que se tienen en cuenta para planificar el desempeño de los profesores. El equipo de investigadores les garantiza discreción con la información que aporte; a su vez le agradece su contribución y el tiempo dedicado a la entrevista. Muchas gracias.

Guía de la entrevista.

1. ¿Cuántos años lleva usted como Jefe del Departamento?
2. ¿Le satisface desempeñarse como Jefe de Departamento? Explique su respuesta.
3. ¿Cómo considera usted los resultados del trabajo de sus profesores durante el curso escolar?
4. ¿Cuáles procedimientos usted realiza para establecer el plan de trabajo individual de cada profesor de su Departamento?
5. ¿Existe alguna distinción entre los profesores en el plan de trabajo individual del curso escolar? ¿En qué radica esa distinción?
6. ¿Cómo evalúa el desempeño docente de sus profesores? ¿Conoce alguna metodología para hacerlo?
7. ¿La evaluación del desempeño que usted realiza cumple con sus funciones? (Diagnóstico, instructiva, educativa, desarrolladora y de control)
8. ¿Qué importancia le concede usted al Departamento dentro de la institución?

Agradecemos sus criterios, el tiempo que nos han dispensado y estamos seguros que la información que nos han brindado contribuirá significativamente a la calidad de nuestra investigación. Muchas gracias.

ANEXO 7. Entrevista 2.

Objetivo de la entrevista: Valorar la eficacia laboral de los profesores del Departamento de Marxismo de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

Tipo de entrevista: Semiestandarizada.

Fecha: Tercera semana de marzo.

Lugar: Salón de Reuniones de la Facultad.

Selección de la muestra: Decano de la Facultad.

Formas de recoger la información: Notas de campo.

Consigna:

En la Universidad se realiza una investigación para elevar la eficacia laboral de los profesores de los Departamentos Docentes en el contexto estratégico. Debido a ello se hace necesario determinar con la mayor objetividad los factores que se tienen en cuenta para planificar el desempeño de los profesores. El equipo de investigadores les garantiza discreción con la información que aporte; a su vez le agradece su contribución y el tiempo dedicado a la entrevista. Muchas gracias.

Guía de la entrevista.

9. ¿Cuántos años lleva usted como Decano de la Facultad?
10. ¿Ha participado en procesos de evaluación de los profesores?
11. ¿Cómo considera usted los resultados del trabajo de los profesores del Departamento de Marxismo?
12. ¿Participa usted en la elaboración del Plan de Trabajo Individual de los profesores del Departamento?
13. ¿Qué criterio le merece la evaluación del desempeño docente que se realiza en el Departamento de Marxismo?
14. ¿Usted ha orientado la utilización de alguna metodología para la evaluación del desempeño de los profesores?
15. ¿Conoce usted el sistema de gestión de los recursos humanos de la Universidad de Ciego de Ávila?

Agradecemos sus criterios, el tiempo que nos han dispensado y estamos seguros que la información que nos han brindado contribuirá significativamente a la calidad de nuestra investigación. Muchas gracias.

ANEXO 8. Informe de las Evaluaciones de Profesores para el consejo de Dirección.

ANEXO 9 Encuesta 1.

Objetivo de la encuesta: Valorar la eficacia laboral de los profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Ciego de Ávila.

Tipo de encuesta: Estructurada.

Fecha: Tercera semana de marzo.

Lugar: Salón de Reuniones de la Facultad.

Selección de la muestra: 25 profesores de todos los Departamentos.

Formas de recoger la información: Escalas valorativas.

Consigna:

En la Universidad se realiza una investigación para elevar la eficacia laboral de los profesores de los Departamentos Docentes en el contexto estratégico. Debido a lo anterior necesitamos la mayor sinceridad y objetiva al responder el cuestionario que le ofrecemos. El equipo de investigadores les garantiza discreción con la información que aporte; a su vez le agradece su contribución y el tiempo dedicado a la encuesta. Muchas gracias.

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en el Departamento?

- a. _____ De 1-5
- b. _____ De 6-10
- c. _____ de 11-20
- d. _____ Más de 20

2. ¿Cómo considera usted su desempeño como docente?

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Muy									
Insatisfactorio									
satisfactorio									totalmente

Explique el por qué de su auto evaluación.

3. ¿Cuál documento usted utiliza cada mes para ejecutar su trabajo?

- a. _____ El plan de trabajo de la Facultad.
- b. _____ El plan de trabajo de la Universidad.
- c. _____ El Plan de Trabajo Individual Anual.
- d. _____ El plan de trabajo del Departamento.
- e. _____ Otros. Especifique cuáles _____

4. ¿Elabora usted un plan de trabajo mensual?

- a. _____ Si.
b. _____ No.

Si responde no, salte a la pregunta 9.

5. ¿Le entrega usted a su Jefe de Departamento un Plan de Trabajo Individual Mensual?
a. _____ Siempre
b. _____ Algunas veces
c. _____ Nunca
d. _____ No sé.

6. ¿Cómo el Jefe de Departamento le evalúa el Plan de Trabajo Mensual?

7. ¿Cómo considera usted la evaluación que se le realiza mensualmente? Marca con una cruz.

Justa												Injusta
Objetiva												Subjetiva
Útil												Inútil
Necesaria												Innecesaria
Crítica												Poco crítica
Formal												Informal
Educativa												Deformativa
Profunda												Superficial
Desarrolladora												Limitadora
Motivante												Desmotivante

8. ¿Cuáles funciones se ponen de manifiesto en el proceso de evaluación mensual que se realiza con usted?
a. _____ Diagnóstica.
b. _____ Instructiva.
c. _____ Educativa.
d. _____ Desarrolladora.
e. _____ Controladora.

f. _____ Sancionadora.

9. Enumere los procedimientos que usted sigue para evaluar el Plan de Trabajo Individual Mensual.

- a.
- b.
- c.
- ...

10. ¿Cómo son las actividades que usted realiza cada mes?

- a. _____ Similares para todos los profesores del Departamento.
- b. _____ Diferentes en dependencia de mi categoría docente.
- c. _____ Diferentes en dependencia de la importancia para el Departamento.
- d. _____ Diferentes en dependencia de la importancia para mi persona.
- e. _____ Otras. Especifique cuáles _____

11. ¿Conoce usted las acciones más importantes (las imprescindibles, las que no puede dejar de hacer) que debe realizar este curso entre todas de las que contiene el Plan de Trabajo Individual para cada objetivo de trabajo?

- a. _____ Si
- b. _____ No me las han dicho.
- c. _____ No se negociaron conmigo.

12. ¿Qué necesita usted para alcanzar la excelencia en su trabajo?

- a. _____ Superación metodológica.
- b. _____ Superación en mi especialidad.
- c. _____ Asesoría de un tutor.
- d. _____ Identificar los aspectos en los cuales debe superarme.
- e. _____ Otros. Especifique cuáles.

_____.

13. ¿Conoce usted todos los deberes del puesto de trabajo que usted ocupa?

- a. _____ Si
- b. _____ No me los han dicho.
- c. _____ No se negociaron conmigo.
- d. _____ Se negociaron conmigo cuando comencé a trabajar.
- e. _____ Si, pero no se negociaron conmigo.

14. Autoevalúe su desempeño docente en el pasado curso escolar, considerando el 1 como la más baja calificación.

a. Trabajo político ideológico

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

b. Cumplimiento de los deberes laborales

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

c. Participación en las actividades políticas y de masas

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

d. Nivel de actualización política.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

e. Incidencia política e ideológica sobre los estudiantes.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

f. Materialización individual del concepto de Revolución.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

g. Calidad de la docencia.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

h. Calidad de la planificación docente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

i. Resultados académicos de los estudiantes.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

j. Publicaciones.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

k. Cumplimiento de las etapas de los proyectos de investigación.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

_____ No participo en proyectos de investigación.

l. Participación en proyectos de extensión universitaria.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. ¿Cómo considera usted la evaluación que se le realiza anualmente? Marca con una cruz

Justa												Injusta
Objetiva												Subjetiva
Útil												Inútil
Necesaria												Innecesaria
Crítica												Poco crítica
Formal												Informal
Educativa												Deformativa
Profunda												Superficial
Desarrolladora												Limitadora
Motivante												Desmotivante

16. ¿Cuáles funciones se ponen de manifiesto en el proceso de evaluación anual que se realiza con usted?

- a. _____ Diagnóstica.
- b. _____ Instructiva.
- c. _____ Educativa.
- d. _____ Desarrolladora.
- e. _____ Controladora.
- f. _____ Sancionadora.

17. ¿Evalúe la utilidad que tiene para usted la evaluación de su desempeño docente?

- a. _____ No me ayuda para nada.
- b. _____ Ayuda en mi desarrollo profesional.
- c. _____ Ayuda a detectar mis debilidades y fortalezas.
- d. _____ Ayuda a mejorar los procesos del Departamento.
- e. _____ Ayuda a mejorar los proceso de la Facultad.
- f. _____ No se si me ayuda o no.

Muchas gracias por su tiempo y dedicación. Le reiteramos la confiabilidad de la información que nos ha brindado.

Anexo 10. Objetivo de Formación de la Facultad.

CURSO 2008-2009

OBJETIVO No.1 “FORMACIÓN”

Lograr resultados superiores en el proceso de formación de los profesionales en todos los tipos de cursos, priorizando la aplicación del Enfoque Integral para la Labor Educativa y Política – Ideológica en las carreras de Comunicación Social, Psicología, Sociología, BCI, Estudios Socioculturales y Lengua Inglesa, haciendo énfasis en el trabajo en la Residencia Estudiantil en las dos últimas, así como preparar a los docentes para la instrumentación de los Planes de Estudios D en el curso 2009-2010.

Criterios de medida:

1. Se alcanzan resultados superiores en la labor educativa y política – ideológica en todos los tipos de cursos, a partir del diagnóstico de las potencialidades de los estudiantes proyectando la tutoría como eslabón esencial de la atención individualizada. Se presta especial cuidado a la formación cívica y jurídica de los educandos. Su satisfacción con la labor educativa y Política – Ideológica es de al menos un 92 % en las carreras de Estudios Socioculturales, Lengua Inglesa, Comunicación Social, Psicología, Sociología y BCI (20 puntos).
2. En la Residencia Estudiantil se logran resultados superiores en la labor educativa con los estudiantes becados. Al menos un 92 % de los estudiantes valora de positivos los resultados de la estrategia aprobada por el CES (20 puntos).
3. Se logran resultados superiores en la estrategia de permanencia a partir de la aplicación de nuevas acciones dirigidas a su fortalecimiento. Se garantiza una adecuada atención individualizada a las dificultades de los estudiantes, lo que se expresa en niveles superiores de retención en el CRD y en la reducción de la matrícula pasiva en las SUM (20 puntos).
4. El trabajo metodológico brinda una respuesta adecuada a las prioridades del proceso de formación en todas las modalidades de estudio, enfatizando en la comprensión de las transformaciones que exigen los Planes de Estudio D y el papel de la concepción didáctica de la semipresencialidad en el proceso de enseñanza aprendizaje en las carreras socio humanísticas. La satisfacción de los estudiantes con su proceso de formación, tanto en la sede central como en las SUM es de al menos un 92 % (10 puntos).
5. Se trabaja tanto en la sede central como en las SUM en la preparación de los profesores para la instrumentación de los Planes de Estudios D en las carreras de humanidades en el curso 2009-2010 (10 puntos).

6. En las carreras de Estudios Socioculturales, Lengua Inglesa, Comunicación Social, Psicología, Sociología y BCI se realiza al menos una autoevaluación en el curso, se elabora un plan de mejora en correspondencia con la misma y se tienen precisados los plazos para solicitar una evaluación externa para alcanzar un nivel superior de acreditación (10 puntos).
7. Se desarrollan acciones de orientación vocacional en el IPUEC "Ignacio Agramante" y en los otros preuniversitarios de la provincia para la motivación y el esclarecimiento del perfil profesional de las carreras de Estudios Socioculturales y Lengua Inglesa (10 puntos).

**Anexo 11. Planeación estratégica 2007 – 2010: Área de
resultados clave no 1 Formación.**

**UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
VICERRECTORÍA DOCENTE**

VISION 2010

- Estudiantes con sólida preparación política ideológica, elevado compromiso social y plena identificación con el concepto de Revolución.
- Claustro de profesores a tiempo completo parcial de excelencia, con adecuada preparación político ideológica, pedagógica y científico – técnica.
- Trabajo docente metodológico y científico metodológico que satisface las necesidades de la preparación del profesorado para la formación integral de los profesionales en las nuevas modalidades de estudio.
- Infraestructura y aseguramientos materiales y financieros necesarios para la formación integral de profesionales pertinentes.
- Egresados con conocimientos y habilidades necesarias para utilizar la computación, las TIC y el idioma inglés como herramientas de trabajo para la solución de problemas profesionales.
- La carrera de Informática desarrolla su autoevaluación y recibe evaluación externa de la Junta Nacional de Acreditación con resultados positivos.
- Proyectos educativos grupales e individuales que garantizan la labor educativa diferenciada con los estudiantes y la formación de valores morales acordes con nuestro proyecto social.
- La residencia estudiantil es un verdadero espacio educativo donde se propicia la formación de valores, hábitos y normas de convivencia socialmente aceptadas.
- Aseguramiento bibliográfico acorde a las necesidades del proceso de formación de profesionales en las diferentes modalidades de estudio.
- Infraestructura que garantiza el pleno acceso de estudiantes y profesores a las TIC.
- Altos niveles de informatización del proceso de formación de profesionales que propician el autoaprendizaje.
- Integración consolidada con los OACE, institutos y universidades en correspondencia con las necesidades de formación de profesionales en las diferentes modalidades de estudio.

- El CEE “Enrique José Varona” garantiza, con investigaciones y acciones de superación, el perfeccionamiento del proceso de formación de profesionales en el nuevo modelo de universidad.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

- Claustro de profesores a tiempo completo y parcial idóneo.
- Trabajo metodológico que responde a las necesidades de la formación integral.
- Aseguramiento bibliográfico garantiza el pleno acceso.
- Existencia de infraestructura y mobiliario indispensables.
- Infraestructura adecuada para el uso de TIC
- Adecuada integración con organismos y universidades
- La existencia del CEE “Enrique José Varona”.

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
VICERRECTORÍA DOCENTE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2007 – 2010.

ÁREA DE RESULTADOS CLAVE No 1: FORMACIÓN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No 1

Alcanzar niveles superiores en la formación integral de los estudiantes en todas las modalidades de estudio, prestando especial atención a la preparación de los profesores a tiempo parcial y a los estudiantes de la fuente de ingreso CSIJ de las SUM. Garantizar la incorporación de todos los estudiantes a tareas de alto impacto social, la atención a la enseñanza del Marxismo Leninismo y a la efectividad de la labor educativa en la residencia estudiantil. Concluir el proceso de introducción de los Planes de Estudio D en las carreras y acreditar una nueva carrera como carrera certificada.

CRITERIOS DE MEDIDA

1. Se consolida la **labor educativa** en todos los escenarios educativos, con énfasis en la residencia estudiantil. La satisfacción de los estudiantes con las transformaciones producidas en la residencia estudiantil es **superior al 95 por ciento**. La atención individualizada a los estudiantes se expresa en una adecuada **relación estudiante tutor**, en niveles superiores de **permanencia** y en una disminución apreciable de la **matrícula pasiva**. Los estudiantes provenientes del **CSIJ** se incorporan, durante todo su tiempo libre, a tareas relacionadas con su formación y todos los estudiantes de cursos diurnos participan en **tareas de alto impacto social**. La satisfacción con el proceso de formación, en todas las carreras es **superior al 95 por ciento**.
2. Se culmina el proceso de introducción de los **Planes de Estudio D** en todas las carreras y se logra una adecuada instrumentación de los mismos. Todas las carreras mantienen vínculos estables de comunicación con las **Comisiones Nacionales de Carrera** utilizando las comunidades de trabajo virtual creadas.
3. El **trabajo metodológico** prioriza el dominio por todos los docentes de los diferentes modelos de formación, con énfasis en la **modalidad semi presencial** y la apropiación por los docentes de las cualidades principales de los **Planes de Estudio D**, lo que se materializa en los resultados alcanzados en el proceso de formación. El CEE "Enrique José Varona" participan activamente en todas estas

acciones y desarrollan estudios dirigidos a evaluar la efectividad del proceso docente educativo en todos los escenarios; en particular sobre aspectos relacionados con la permanencia.

4. Todas las carreras tiene establecido un sistema de auto evaluaciones y planes de mejora que las conducen gradualmente a niveles superiores de acreditación. Una carrera obtiene resultados positivos en la evaluación externa y la condición de carrera acreditada.
5. Se consolida las nuevas carreras creadas en los últimos años, tanto de cursos diurnos como en cursos para trabajadores. La oferta de carreras asegura la respuesta a las necesidades de formación de profesionales en el territorio. Se estabilizan los niveles de ingreso en las **SUM** y la **Educación a Distancia Asistida** da respuesta a todos los perfiles profesionales previstos, con la introducción de carreras de perfil agropecuario y de ciencias técnicas, a la vez que se convierte gradualmente en la fuente principal de acceso del MES.
6. La **literatura disponible** en todas las carreras garantiza la calidad del proceso de formación. Se asegura la existencia del 100 por ciento de los textos básicos en cursos diurnos que edite el MES, la disponibilidad de todos los textos y guías de estudio previstos en las SUM y la literatura complementaria es amplia y actualizada, en particular la disponible en soporte magnético. Se desarrolla de manera gradual y progresiva un **sistema de medios de enseñanza** que apoya el proceso de formación en todas las carreras que se imparten en forma semi presencial en las SUM.
7. Se garantizan el montaje y puesta en marcha de los nuevos laboratorios adquiridos y aseguran la realización del 100 por ciento de las prácticas previstas para esas materias, se logra una utilización racional y óptima del equipamiento disponible para la realización de **prácticas de laboratorio** en las materias básicas y básicas de la profesión y los **laboratorios virtuales se incrementan** y constituyen una alternativa importante para la realización de prácticas complementarias.

GRADOS DE CONSECUCCIÓN DE LOS CRITERIOS CUANTITATIVOS:

No.	Criterios	2007	2010
1	Por ciento de satisfacción con la labor educativa.	96	96
2	Por ciento de satisfacción con la práctica laboral	90	92
3	Por ciento de disciplinas informatizadas	100	100
4	Por ciento de aprobados en computación	100	100
5	Por ciento de satisfacción con la computación	92	95
6	Carreras acreditadas	3	4
8	Carreras con evaluación externa positiva	5	9

9	Nuevas carreras en CRD	4	1
10	Nuevas carreras CRPT	5	1
11	Por ciento de asignaturas con textos básicos previstos	90,02	95
12	Por ciento de satisfacción con la literatura docente.	92	95

Anexo 11. Planeación estratégica 2007 – 2010: Área de resultados clave no 1 Formación.

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA VICERRECTORÍA DOCENTE

VISION 2010

- Estudiantes con sólida preparación política ideológica, elevado compromiso social y plena identificación con el concepto de Revolución.
- Claustro de profesores a tiempo completo parcial de excelencia, con adecuada preparación político ideológica, pedagógica y científico – técnica.
- Trabajo docente metodológico y científico metodológico que satisface las necesidades de la preparación del profesorado para la formación integral de los profesionales en las nuevas modalidades de estudio.
- Infraestructura y aseguramientos materiales y financieros necesarios para la formación integral de profesionales pertinentes.
- Egresados con conocimientos y habilidades necesarias para utilizar la computación, las TIC y el idioma inglés como herramientas de trabajo para la solución de problemas profesionales.
- La carrera de Informática desarrolla su autoevaluación y recibe evaluación externa de la Junta Nacional de Acreditación con resultados positivos.
- Proyectos educativos grupales e individuales que garantizan la labor educativa diferenciada con los estudiantes y la formación de valores morales acordes con nuestro proyecto social.
- La residencia estudiantil es un verdadero espacio educativo donde se propicia la formación de valores, hábitos y normas de convivencia socialmente aceptadas.
- Aseguramiento bibliográfico acorde a las necesidades del proceso de formación de profesionales en las diferentes modalidades de estudio.
- Infraestructura que garantiza el pleno acceso de estudiantes y profesores a las TIC.
- Altos niveles de informatización del proceso de formación de profesionales que propician el autoaprendizaje.
- Integración consolidada con los OACE, institutos y universidades en correspondencia con las necesidades de formación de profesionales en las diferentes modalidades de estudio.
- El CEE “Enrique José Varona” garantiza, con investigaciones y acciones de superación, el perfeccionamiento del proceso de formación de profesionales en el nuevo modelo de universidad.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

- Claustro de profesores a tiempo completo y parcial idóneo.
- Trabajo metodológico que responde a las necesidades de la formación integral.
- Aseguramiento bibliográfico garantiza el pleno acceso.
- Existencia de infraestructura y mobiliario indispensables.
- Infraestructura adecuada para el uso de TIC
- Adecuada integración con organismos y universidades
- La existencia del CEE "Enrique José Varona".

UNIVERSIDAD DE CIEGO DE ÁVILA
VICERRECTORÍA DOCENTE

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2007 – 2010.
ÁREA DE RESULTADOS CLAVE No 1: FORMACIÓN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO No 1

Alcanzar niveles superiores en la formación integral de los estudiantes en todas las modalidades de estudio, prestando especial atención a la preparación de los profesores a tiempo parcial y a los estudiantes de la fuente de ingreso CSIJ de las SUM. Garantizar la incorporación de todos los estudiantes a tareas de alto impacto social, la atención a la enseñanza del Marxismo Leninismo y a la efectividad de la labor educativa en la residencia estudiantil. Concluir el proceso de introducción de los Planes de Estudio D en las carreras y acreditar una nueva carrera como carrera certificada.

CRITERIOS DE MEDIDA

8. Se consolida la **labor educativa** en todos los escenarios educativos, con énfasis en la residencia estudiantil. La satisfacción de los estudiantes con las transformaciones producidas en la residencia estudiantil es **superior al 95 por ciento**. La atención individualizada a los estudiantes se expresa en una adecuada **relación estudiante tutor**, en niveles superiores de **permanencia** y en una disminución apreciable de la **matrícula pasiva**. Los estudiantes provenientes del **CSIJ** se incorporan, durante todo su tiempo libre, a tareas relacionadas con su formación y todos los estudiantes de cursos diurnos participan en **tareas de alto impacto social**. La satisfacción con el proceso de formación, en todas las carreras es **superior al 95 por ciento**.
9. Se culmina el proceso de introducción de los **Planes de Estudio D** en todas las carreras y se logra una adecuada instrumentación de los mismos. Todas las carreras mantienen vínculos estables de comunicación con las **Comisiones Nacionales de Carrera** utilizando las comunidades de trabajo virtual creadas.
10. El **trabajo metodológico** prioriza el dominio por todos los docentes de los diferentes modelos de formación, con énfasis en la **modalidad semi presencial** y la apropiación por los docentes de las cualidades principales de los **Planes de Estudio D**, lo que se materializa en los resultados alcanzados en el proceso de formación. El CEE “Enrique José Varona” participan activamente en todas estas acciones y desarrollan estudios dirigidos a evaluar la

efectividad del proceso docente educativo en todos los escenarios; en particular sobre aspectos relacionados con la permanencia.

11. Todas las carreras tienen establecido un sistema de auto evaluaciones y planes de mejora que las conducen gradualmente a niveles superiores de acreditación. Una carrera obtiene resultados positivos en la evaluación externa y la condición de carrera acreditada.
12. Se consolida las nuevas carreras creadas en los últimos años, tanto de cursos diurnos como en cursos para trabajadores. La oferta de carreras asegura la respuesta a las necesidades de formación de profesionales en el territorio. Se estabilizan los niveles de ingreso en las **SUM** y la **Educación a Distancia Asistida** da respuesta a todos los perfiles profesionales previstos, con la introducción de carreras de perfil agropecuario y de ciencias técnicas, a la vez que se convierte gradualmente en la fuente principal de acceso del MES.
13. La **literatura disponible** en todas las carreras garantiza la calidad del proceso de formación. Se asegura la existencia del 100 por ciento de los textos básicos en cursos diurnos que edite el MES, la disponibilidad de todos los textos y guías de estudio previstos en las SUM y la literatura complementaria es amplia y actualizada, en particular la disponible en soporte magnético. Se desarrolla de manera gradual y progresiva un **sistema de medios de enseñanza** que apoya el proceso de formación en todas las carreras que se imparten en forma semi presencial en las SUM.
14. Se garantizan el montaje y puesta en marcha de los nuevos laboratorios adquiridos y aseguran la realización del 100 por ciento de las prácticas previstas para esas materias, se logra una utilización racional y óptima del equipamiento disponible para la realización de **prácticas de laboratorio** en las materias básicas y básicas de la profesión y los **laboratorios virtuales se incrementan** y constituyen una alternativa importante para la realización de prácticas complementarias.

GRADOS DE CONSECUCIÓN DE LOS CRITERIOS CUANTITATIVOS:

No.	Criterios	2007	2010
1	Por ciento de satisfacción con la labor educativa.	96	96
2	Por ciento de satisfacción con la práctica laboral	90	92
3	Por ciento de disciplinas informatizadas	100	100
4	Por ciento de aprobados en computación	100	100
5	Por ciento de satisfacción con la computación	92	95
6	Carreras acreditadas	3	4
8	Carreras con evaluación externa positiva	5	9
9	Nuevas carreras en CRD	4	1
10	Nuevas carreras CRPT	5	1
11	Por ciento de asignaturas con textos básicos previstos	90,02	95
12	Por ciento de satisfacción con la literatura docente.	92	95

Anexo 12. Plan de Trabajo Individual Anual.

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR													
PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL ANUAL													
Institución: Universidad de Ciego de Ávila													
Departamento Docente: Estudios Socioculturales							Facultad: Ciencias Sociales y Humanísticas						
Apellidos y Nombres: Luis Carmenate Fuentes													
Categoría Docente: Profesor Titular							Período Desde: Septiembre del 2008 - Julio del 2009						
<i>Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica.</i>													
No	Indicadores personales	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
ü	Participación activa en la capacitación sobre labor educativa y trabajo político ideológico personalizado.	X											
ü	Elaborar los expedientes de los estudiantes tutorados.	X											
ü	Elaborar la estrategia educativa y política ideológica para cada estudiante.		X										
ü	Ejecución de la estrategia educativa para cada estudiante.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Firma del profesor Firma del Jefe de Dpto. Fecha													

Anexo 13. Plan de Trabajo Individual Mensual.

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR PLAN DE TRABAJO INDIVIDUAL MENSUAL																					
Institución: Universidad de Ciego de Ávila																					
Departamento Docente: Estudios Socioculturales										Facultad: Ciencias Sociales y Humanísticas											
Apellidos y Nombres: Luis Carmenate Fuentes																					
Categoría Docente: Profesor Titular										Mes: Septiembre											
Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica.																					
No	Indicadores personales	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
		L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Participación en el curso sobre atención personalizada a los estudiantes.			X	X				X	X				X	X				X	X	
2	Diagnóstico de la situación actual integral de los estudiantes tutorados, identificando sus debilidades y fortalezas.						X	X	X	X	X										
3	Elaboración del informe con los resultados del diagnóstico de los estudiantes.													X							
Firma del profesor Firma del Jefe de Dpto. Fecha																					

No	Indicadores personales
1	Obtiene buenas calificaciones en los cursos de postgrado y entrenamientos.
5	Elabora con calidad el expediente de los estudiantes.
6	Diagnóstica la situación actual integral de los estudiantes tutorados, identificando sus debilidades y fortalezas.
7	Crea en el estudiante necesidades educativas y político-ideológicas.
8	Informa al colectivo pedagógico los resultados del diagnóstico.
11	Cumple en tiempo y forma con cada acción planificada.
12	Informa sistemáticamente al jefe de colectivo pedagógico los resultados de la ejecución de la estrategia educativa.
13	Reajusta la estrategia educativa de acuerdo con los resultados de su ejecución.
14	Aplica instrumentos para la evaluación de la satisfacción de los estudiantes con la tutoría realizada.
15	Procesa la información obtenida por los distintos instrumentos.
16	Informa al colectivo pedagógico la satisfacción de los estudiantes con la tutoría.

Anexo 12. Evaluación matricial del Área de Resultado Clave: Formación del Profesional.

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR								
Institución: Universidad de Ciego de Ávila								
Área de resultado clave: Formación.								
<i>Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica.</i>								
N o	Indicadores personales	Jefe de Carrera	Jefe Disciplina	Jefe Colectivo Pedagógico	Otros profesores	Instructora educativa	Oficial de guardia	Jefe MTT
Firma del profesor Firma del Jefe de Dpto. Fecha								

Anexo 15. Métodos y técnicas de evaluación del desempeño.

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR								
Institución: Universidad de Ciego de Ávila								
Área de resultado clave: Formación.								
		Jefe de Carrera	Jefe Disciplina	Jefe Colectivo Pedagógico	Otros profesores	Instructora educativa	Oficial de guardia	Jefe MTT
	Métodos	- Auto evaluación. - Escalas gráficas. - Registro de incidentes críticos. - Elección forzosa. - Clasificación por rangos. - Comparaciones pareadas. (Para otros profesores) - Frases descriptivas. - Verificación de campo.						
	Técnicas	Encuesta	Observación a clases Entrevista	Encuesta	Encuesta de opinión	Encuesta	Estudio documental	Encuesta

Anexo 16. Evaluación matricial del Área de Resultado Clave: Formación del Profesional.

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR								
Institución: Universidad de Ciego de Ávila								
Área de resultado clave: Formación.								
Atención personalizada en la labor educativa y político-ideológica.								
N o	Indicadores personales	Jefe de Carrera	Jefe Disciplina	Jefe Colectivo Pedagógico	Otros profesores	Instructora educativa	Oficial de guardia	Jefe MTT
	Participación en el curso sobre atención personalizada a los estudiantes.		Entrevista					
	Diagnóstico de la situación actual integral de los estudiantes tutorados, identificando sus debilidades y fortalezas.			Estudio documental				
	Elaboración del informe con los resultados del diagnóstico de los estudiantes.			Estudio documental				

_____ Firma del profesor	_____ Firma del Jefe de Dpto.	_____ Fecha
-----------------------------	----------------------------------	----------------

Anexo 17. Plan de Desarrollo Individual del Docente.

MINISTERIO DE EDUCACION SUPERIOR PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL													
Institución: Universidad de Ciego de Ávila													
Departamento Docente: Estudios Socioculturales							Facultad: Ciencias Sociales y Humanísticas						
Apellidos y Nombres: Luis Carmenate Fuentes													
Categoría Docente: Profesor Titular							Curso escolar: 2007-2008						
No	Acciones de desarrollo	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	
1													
2													
3													
4													
_____ Firma del profesor _____ Firma del Jefe de Dpto. _____ Fecha													

No	Indicadores personales
1	Obtiene buenas calificaciones en los cursos de postgrado y entrenamientos.
5	Elabora con calidad el expediente de los estudiantes.
6	Diagnóstica la situación actual integral de los estudiantes tutorados, identificando sus debilidades y fortalezas.
7	Crea en el estudiante necesidades educativas y político-ideológicas.
8	Informa al colectivo pedagógico los resultados del diagnóstico.
11	Cumple en tiempo y forma con cada acción planificada.
12	Informa sistemáticamente al jefe de colectivo pedagógico los resultados de la ejecución de la estrategia educativa.
13	Reajusta la estrategia educativa de acuerdo con los resultados de su ejecución.
14	Aplica instrumentos para la evaluación de la satisfacción de los estudiantes con la tutoría realizada.
15	Procesa la información obtenida por los distintos instrumentos.
16	Informa al colectivo pedagógico la satisfacción de los estudiantes con la tutoría.

Anexo 18. Encuesta a especialistas.

Fecha: Octubre de 2008.

Hora: 10.00 am

Tipo de encuesta: Estructurada

Objetivo: Evaluar la metodología de evaluación del desempeño del docente.

Selección de la muestra: 10 especialistas

Estimado especialista:

Con el objetivo de corroborar la posible incidencia de la metodología de la evaluación del desempeño del docente para el mejoramiento de la eficacia laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, le solicito realizar las siguientes evaluaciones. La información individual que usted brinde será totalmente confidencial por lo que le pido su colaboración.

Gracias.

Cuestionario.

1. La estructura de la metodología es coherente a las actividades que mejoran la eficacia laboral del docente.

Muy Coherente	Bastante Coherente	Coherente	Poco Coherente	Incoherente

2. La fundamentación de la metodología demuestra su esencia teórico-práctica.

Muy Adecuada	bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada

3. La intencionalidad y la dirección de la metodología están orientadas a elevar la eficacia laboral de los docentes.

Muy Adecuadas	Bastante Adecuadas	Adecuadas	Poco Adecuadas	No Adecuadas

Explique su respuesta.

4. Los métodos, procedimientos y técnicas facilitan la aplicación práctica de la metodología.

Muy Adecuados	Bastante Adecuados	Adecuados	Poco Adecuados	No Adecuados

5. Los indicadores personales constituyen las acciones esenciales para el cumplimiento del factor crítico de éxito ejemplificado.

Muy Adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco Adecuado	No Adecuado

6. Señale las ventajas y desventajas que aprecia en la metodología.

