

## ***SIMPOSIO No 3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL***

**TEMA: LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO. UN PILAR DE LA CALIDAD EN LA DOCENCIA.**

**AUTORES: CECILIA PARRA FERIÉ  
EVI DIÉGUEZ MATELLAN  
GRETHER REAL PÉREZ**

En la actualidad las organizaciones necesitan ser más adaptables a todos los cambios; deben desarrollar una mayor capacidad para aprender a sobrevivir en un mundo más competitivo, ser dinámicas y flexibles. Una organización tendrá éxito si identifica de manera oportuna lo que necesita hacer para ser más eficiente, saber cómo planear, ejecutar y controlar.

Las organizaciones educativas universitarias tienen como función sustantiva la docencia, además de la investigación, la difusión y servicio a la sociedad. Hoy en día para responder a las demandas de la sociedad, deben asegurarse de contar con un personal docente competente, que se logrará con una objetiva evaluación del desempeño, con el fin de identificar los niveles de desempeño del profesor e identificar las debilidades y fortalezas de la docencia para una mejora continua.

Las universidades deben considerarse entonces como una organización social y de servicio (útil y compleja), con objetivos claros de creación y elaboración del conocimiento, con tecnología tanto en el aprendizaje como en lo administrativo, con estructuras definidas y con muchos actores que desempeñan roles en el sistema sicosocial (profesores, estudiantes, autoridades y administrativos). Por tanto, constituye objetivo del presente trabajo exponer resultados de la aplicación de un sistema de evaluación integral del desempeño de los docentes del departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

El sistema de educación en Cuba ha experimentado transformaciones en función del establecimiento de modelos pedagógicos que favorezcan un

resultado superior en la actividad docente, identificada cada vez más, con las concepciones actuales de aproximación al carácter desarrollador, creativo y significativo con que debe asumirse el proceso educacional.(Reyes Rodríguez y Castellanos Monteagudo, 2010).

Estas consideraciones responden a las demandas que surgen de manera gradual en el sector, las que requieren de adecuaciones, transformaciones y continuo perfeccionamiento dentro de un contexto al que corresponderá proporcionar seguimiento sistemático a la formación general integral que van mostrando los futuros profesionales de la educación.

El modelo de formación de la Educación Superior cubana es de perfil amplio y se sustenta en dos ideas rectoras fundamentales: la unidad entre la educación y la instrucción, que expresa la necesidad de educar al hombre a la vez que se instruye y el vínculo del estudio con el trabajo, que consiste en asegurar desde el currículo el dominio de los modos de actuación del profesional, en vínculo directo con su actividad profesional, (Reyes Rodríguez y Castellanos Monteagudo, 2010).

En este sentido, la calidad de la gestión educativa es vista desde diferentes ópticas, variando en función de los autores que han brindado sus criterios al respecto.

Desde una perspectiva centrada en el proceso, (Esteban y Montiel, 1990) expresan que “la calidad entendida como proceso se define como principio de actuación que no apunta exclusivamente a la obtención de unos resultados inmediatos/finales, sino, fundamentalmente, a un modo de ir haciendo, poco a poco, las cosas para alcanzar los mejores resultados posibles en orden a lo que se nos demanda y a las posibilidades y limitaciones reales que se tienen”. A partir de este concepto, es importante centrar la calidad educativa desde el punto de vista del desempeño docente.

Otra visión presenta la calidad centrada en el profesorado. La responsabilidad del sistema educativo se descarga en ellos y se considera que la mejora de la calidad del profesorado debiera pasar por: procedimientos rigurosos de

selección que permiten elegir solamente a los candidatos más calificados y muy motivados; una formación pedagógica; una remuneración suficientemente motivante y una administración que ofrezca posibilidades de promoción. Desde un modelo educativo centrado en el profesorado se debe atender tanto a la mejora del profesor como a la de la institución (González Ramírez, 2000).

Evaluar la calidad del desempeño docente es una práctica generalizada y cada vez más difundida en la educación superior en muchos países, originada con el fin de dar respuesta a factores externos e internos y también para subsanar errores educativos al retroalimentar al docente y mejorar la planeación y conducción de sus cursos (Blank, 1978; Murray 1984; McKeachie et al., 1980; Perry, 1990; Cohen, 1980).

La evaluación del desempeño de los docentes universitarios constituye uno de los procesos más complejos e importantes que se realizan en los centros de enseñanza superior. Esto está determinado porque una buena evaluación del desempeño debe cumplir su función de diagnóstico, educativa y formativa, y por lo tanto comprobar y valorar el efecto formativo y educativo que produce en los estudiantes la labor del profesor y además valora su responsabilidad profesional y su participación en el trabajo científico y de investigación, como se supera y cómo son sus relaciones con directivos, colegas y estudiantes. (Rodríguez Angulo, 2007).

Cuba cuenta con un sistema de educación orientado al desarrollo y formación de las nuevas generaciones, en un proceso docente educativo integral, sistemático y participativo, fundamentado en seis principios básicos: carácter masivo y con equidad de la educación; relación estudio y trabajo; participación democrática de toda la sociedad en las tareas de la educación; coeducación y escuela abierta a la diversidad; atención diferenciada e integración escolar; y gratuidad.

El sistema de evaluación docente tiene un carácter sistemático y continuo que le da al maestro la posibilidad de perfeccionar sus acciones educativas en el proceso de enseñanza aprendizaje, y mejorar los estilos, métodos y procedimientos de trabajo para un aprendizaje más significativo de los alumnos. Los docentes son conscientes de la labor que tienen y están

dispuestos a que se les ayude y oriente; consideran que la evaluación del desempeño es un factor que promueve su desarrollo y potencia la superación profesional, a partir de los resultados de su trabajo.

Una de las razones en la concepción de la evaluación es la de ver este proceso como la forma de identificar las potencialidades y necesidades del docente y establecer así, desde su puesto de trabajo, las estrategias de superación. También permite evidenciar a cada docente sus capacidades pedagógicas y didácticas, las cuales pueden ser aprovechadas en la proyección de los planes de mejoramiento de las instituciones educativas.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO**

La evaluación del desempeño profesional del profesor es un proceso sistemático de obtención de **datos válidos y fiables**, con el [objetivo](#) de comprobar y valorar el efecto formativo y educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, responsabilidad laboral, su participación en el trabajo científico y de investigación, cómo se supera y la [naturaleza](#) de sus [relaciones interpersonales](#) con alumnos, directivos, colegas y representantes de las [instituciones](#) de la [universidad](#) (Rodríguez Angulo, 2007).

**Una buena evaluación profesoral debe cumplir las [funciones](#) siguientes:**

**Función de diagnóstico:** La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño en un período determinado, debe constituirse en [síntesis](#) de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva a los directivos y a él mismo, de guía para la [planificación](#) de [acciones](#) de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

**Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del profesor. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de [aprendizaje](#) laboral.

**Función educativa:** Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y [actitudes](#) de los docentes hacia el

trabajo. A partir de que conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por sus compañeros, estudiantes y directivos, puede trazarse una [estrategia](#) para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

**Función desarrolladora:** Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente el docente se torna capaz de autoevaluar [crítica](#) y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento.

El [carácter](#) desarrollador de la evaluación del profesor se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. **El carácter desarrollador** de la evaluación, por sí solo, justifica su necesidad.(Rodríguez Angulo, 2007).

Los **objetivos** principales de la evaluación del desempeño de los profesores en las universidades son:

a. Para el profesor evaluado:

- Valorar el cumplimiento de las tareas de su plan de trabajo y la calidad alcanzada en cada una, sus principales aciertos y desaciertos.
- Revisar el grado de cumplimiento de las recomendaciones realizadas en la evaluación anterior y establecer los objetivos individuales, que debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones,
- Evaluar su disciplina y comportamiento, sus relaciones con sus compañeros y estudiantes, así cómo ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de su área y de la institución en general.
- Determinar el grado de desarrollo de sus motivaciones profesionales, sus valores éticos y revolucionarios.

- Sentirse reconocido y estimulado moral y materialmente por los resultados de su trabajo y méritos alcanzados

a. Para el Departamento, Facultad, Centro:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento del potencial humano (claustro de profesores) en el sentido de determinar su plena aplicación y desarrollo futuro.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.
- Crear un clima laboral adecuado, de confianza mutua entre directivos y profesores, que propicie mejorar los patrones de actuación e incrementar los rendimientos y resultados.
- Elevar los ingresos personales de los trabajadores como reconocimiento a la importancia económico-social de la labor que desarrollan.

## **ELEMENTOS BASES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIVERSITARIO EN LA UNIVERSIDAD CUBANA.**

El profesor universitario realiza su labor docente e investigativa como uno de los actores principales de los procesos que se desarrollan en un centro de educación superior.

En la figura 1 se muestra el mapa de procesos de un CES cubano, (Centro de Educación Superior), con réplica a nivel de facultades de los mismos.

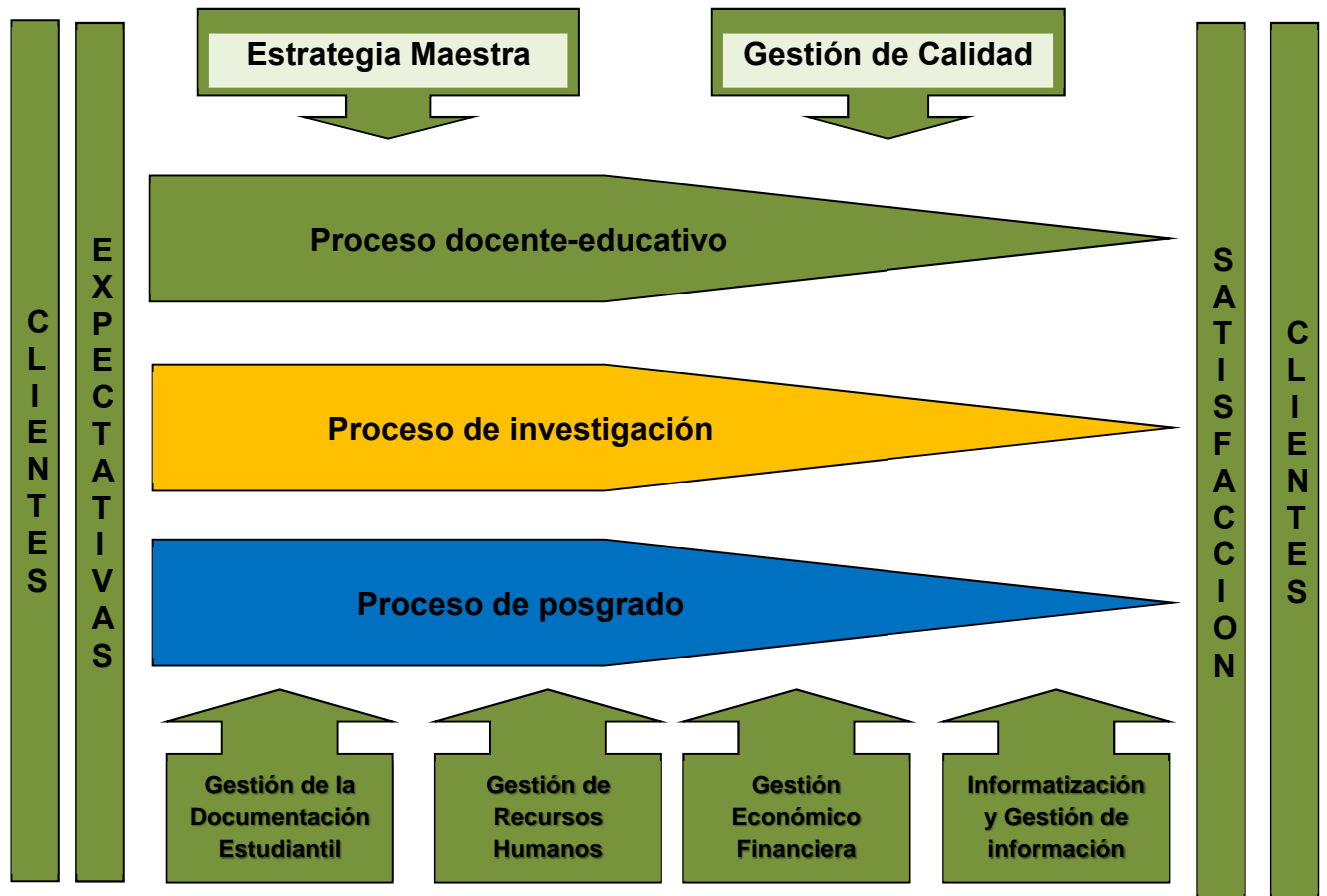


Figura 1. Mapa de procesos de un centro de educación superior. Fuente: Elaboración propia.

A su vez, estos procesos se proyectan a partir de la planificación estratégica del MES (Ministerio de Educación Superior), en la cual se definen áreas de resultados claves y objetivos asociados, como:

### **ARC 1: PROFESIONAL COMPETENTE COMPROMETIDO CON LA REVOLUCIÓN**

- Objetivo 1.- Fortalecer el compromiso de los estudiantes con la Revolución y con su universidad, el cumplimiento de sus deberes y la participación consciente en la vida universitaria y la sociedad.
- Objetivo 2.- Incrementar la calidad de la educación superior en todos los tipos de curso y escenarios docentes.

- Objetivo 3.- Integrar la educación superior en los municipios para incrementar su calidad y pertinencia con la máxima racionalidad posible.

## **ARC 2: CLAUSTRO REVOLUCIONARIO DE EXCELENCIA**

- Objetivo 4.- Aumentar la motivación y el compromiso de los profesores y trabajadores con la revolución y la organización.
- Objetivo 5.- Incrementar la formación integral del claustro, con énfasis en la preparación política ideológica, pedagógica y científica.

## **ARC 3: IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL**

- Objetivo 6. Satisfacer con calidad las necesidades de formación de pregrado, posgrado y de capacitación de acuerdo con las prioridades del desarrollo del país.
- Objetivo 7. Contribuir a lograr la implementación efectiva de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, con énfasis en los contenidos de administración – dirección.
- Objetivo 8. Incrementar el impacto de la investigación, desarrollo, innovación (IDi) y extensión universitarias, en cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del partido y la revolución.
- Objetivo 9. Lograr impacto de la educación superior en el desarrollo local (DL) económico social, en los municipios con proyecto piloto y una influencia significativa en los demás municipios.



#### **ARC 4: GESTION DE LA EDUCACION SUPERIOR**

- Objetivo 10. Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos y de acuerdo con los planes y presupuestos aprobados.
- Objetivo 11.- Lograr el mejoramiento de la gestión por el uso de las TICs y el conocimiento de las tendencias de la educación superior.
- Objetivo 12. Lograr avances en la selección, preparación, superación y control de la actuación de los cuadros y reservas.

A partir de estas ARC se definen en cascada los objetivos de trabajo de la facultad, departamentos docentes así como los objetivos individuales del profesor para el período correspondiente al curso escolar.

El profesor en su plan de trabajo individual plasma las tareas, actividades y responsabilidades asumidas en función de los objetivos individuales proyectados.

¿Cómo entonces integrar en la evaluación del desempeño del profesor todos estos elementos?

El departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” en el pasado curso, dando cumplimiento a las indicaciones y prioridades de trabajo de la Facultad de Ciencias económicas e informáticas a la cual pertenece, implementó la discusión de los planes de trabajo individuales en cada mes, por colectivos de disciplinas, donde están presentes los Jefes de colectivos y los profesores que lo integran.

Se aplicó la técnica de evaluación del desempeño llamada “360°” la cual consiste en una evaluación integral, y como el nombre lo indica pretende dar a los evaluados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: superiores, compañeros, subordinados, y en este caso, los estudiantes, tal como se muestra en la figura 2.

Si bien en sus inicios esta técnica sólo se aplicaba en el sistema empresarial para fines de desarrollo, actualmente está utilizándose para medir el

desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas (forma parte de la compensación dinámica).

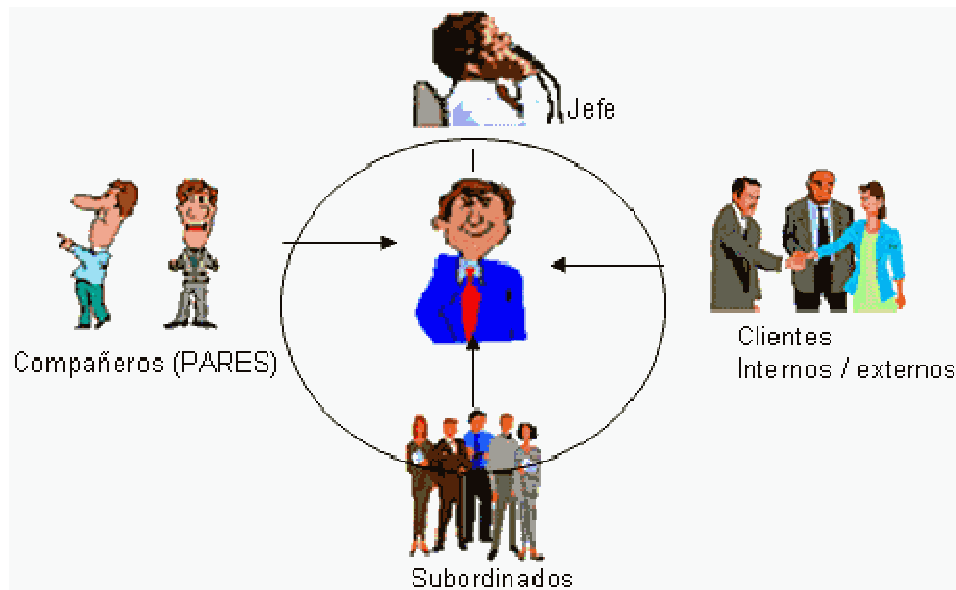


Figura 2. Perspectivas de evaluación del desempeño con la aplicación de la técnica 360°.

La planta docente del departamento de Ingeniería Industrial está formada por 32 profesores, de ellos 13 doctores en ciencias técnicas, 13 másteres, 6 ingenieros industriales en proceso de formación para alcanzar el título de master.

Los mismos se agrupan en 6 colectivos de disciplinas: Calidad, Ingeniería del factor humano, Gestión de procesos y logística, Gestión de las organizaciones, Proyecto integrador de ingeniería industrial y Procesos tecnológicos.

Como experiencia se procedió a la discusión del cumplimiento mensual de los planes de trabajo individuales de los profesores por colectivo de disciplina, lo cual permitió que tanto el jefe del colectivo, los profesores del mismo y el jefe de departamento emitieran su criterio acerca de la labor del profesor en el período.

Como elemento base fundamental se toma el plan de trabajo individual elaborado a partir de las prioridades de trabajo, los objetivos individuales y las responsabilidades del docente, las cuales pueden variar en función de:

- si tiene responsabilidad como coordinador o jefe de colectivo de año
- si es profesor guía
- si es jefe de colectivo de disciplina
- si es jefe de proyecto de investigación o de alguna línea de investigación
- si es doctor y sus funciones dentro del Área autorizada para la formación doctoral
- si es profesor de máxima categoría docente y científica

También se tiene en cuenta los resultados de los controles a clases que se les han realizado al profesor, estipulándose como mínimo 2 controles en el semestre.

Las opiniones de los estudiantes acerca de la preparación y calidad del profesor son vitales en la evaluación, estableciéndose diferentes mecanismos de retroalimentación que se despliegan desde los colectivos de años hasta las reuniones de la dirección del departamento docente con los grupos de estudiantes, de manera sistemática.

De esta forma se logra integrar mensualmente los aspectos esenciales de la labor docente e investigativa, lo cual permite realizar señalamientos oportunos o reconocimientos morales según corresponda, teniendo en cuenta los resultados del mes.

Para el jefe del departamento y para el profesor representa una ventaja ir acumulando cada mes los resultados de las tareas que se realizan, las cuales van a engrosar la evaluación final del curso, y que es un resumen de la trayectoria del período.

Como resultados de esta experiencia se obtienen consideraciones positivas y negativas, en cuanto a que los docentes ven más objetiva su evaluación mensual sin embargo aún prevalecen elementos subjetivos que deben atenuarse si se establece un sistema de indicadores cuantitativos que reflejen más tangible y concreto dichos resultados.

## **CONCLUSIONES**

La evaluación del desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el cual las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual se puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

La evaluación de desempeño del profesor universitario constituye el proceso por el cual se estima el resultado integral del mismo, a modo de obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y de esta manera decidir las acciones que deben tomar para mejorar su desempeño.

La experiencia desarrollada en el departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas, valida el concepto de que sí se puede integrar en la evaluación del profesor varias perspectivas de evaluación, que en definitiva complementan el accionar del mismo. Es necesario fortalecer este sistema de evaluación con indicadores cuantitativos que tangibilicen los resultados obtenidos por el profesor en el período evaluado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. González Ramírez T (2000). Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque metodológico. Aljibe. Málaga, España.
2. Cohen, P.A. (1980): Effectiveness of student-rating feedback for improving college instruction: A meta-analysis of findings. *Research in Higher Education*, 13, 321-341.
3. Esteban y Montiel, (1990). Evaluación de la docencia en una organización educativa para la formación de recursos humanos. (en línea). Disponible en [www.virtualeduca.info/.../VIRTUAL\\_EDUCA%5B3%5D..](http://www.virtualeduca.info/.../VIRTUAL_EDUCA%5B3%5D..)
4. Blank, R. (1978). Faculty support for evaluation of teaching: a test of two hypothesis. *Journal of Higher Education*, 49(2), 163-176.
5. Mckeachie, W.J., Lin, Y.G., Dangherty, M., Moffett, M.M. Meigler, C., Nork, J., Walz, M. Y Baldwin, R. (1980). Using student ratings and consultation to improve instruction. *British Journal of Educational Psychology*, 50, 168-174.

6. Murray, H.G. (1984). The impact of formative and summative evaluation of teaching in North American Universities. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 9, 117-132.
7. Perry, R.P., (1990). Instruction in higher education. *Journal of Educational Psychology*, 82(2), 183-188.
8. Reyes Rodríguez y Castellanos Monteagudo (2010). Dimensiones e indicadores para la evaluación del desempeño profesional de docentes en formación inicial. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Vol 2, N° 17.
9. Rodríguez Angulo, R.D. (2007). Metodología para la evaluación del desempeño de los docentes universitarios. (en línea). Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos55/docentes-universitarios/docentes-universitarios.shtml>