

RESUMEN

Con la presente investigación, se analizaron los actuales instrumentos de evaluación del profesor universitario con carrera docente, para lo cual se solicitó la participación de los sujetos que intervienen en el proceso (estudiantes, docentes, coordinadores de carrera, coordinadora académica, director y consejo directivo), así como se obtuvo la asesoría de los miembros de la comisión de evaluación del Centro Universitario de Oriente –CUNORI–, desarrollando una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, desde el enfoque expost-factum.

Para tal fin, se formuló una gama de variables e indicadores que fueron confrontados, analizados, interpretados e incluidos en el apartado titulado Análisis e Interpretación de Resultados, el cual condensa los principales aportes recibidos del proceso de investigación. Para lo mencionado, se utilizaron dos instrumentos: el cuestionario y guías de entrevista, mismo que fueron utilizados para recabar información que sirvió de apoyo y utilidad a los interesados y/o responsables del proceso de evaluación del profesor universitario con carrera docente del Centro, con el objetivo de brindar resultados concretos para su mejoramiento. Dicha información fue recabada con fines estrictamente académicos y de autoevaluación y por ende, analizada dentro de dicha perspectiva.

El proceso de exploración, análisis y discusión de la información permitió llegar a importantes conclusiones, tales como: la implementación de recomendaciones factibles para la actualización y mejoramiento de los instrumentos de evaluación del desempeño de los profesionales, tendientes a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje y demás funciones ejercidas en este centro universitario. Asimismo, el establecimiento de un precedente para formar actitudes de responsabilidad y conciencia en los diferentes sujetos del

proceso, principios éticos que contribuirán a la obtención de mejores resultados, lo que redundará en información objetiva y confiable.

INDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN.....	i

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1	Planteamiento del problema	1
1.2	Formulación del problema	4
1.3	Objeto de estudio	4
1.4	Sistematización del problema	4
1.5	Justificación	5
1.6	Delimitación del problema	.8
1.7	Objetivos	
	1.7.1 Objetivos generales	6
	1.7.2 Objetivos específicos	9

1.8	Operacionalización de variables		3
10			
1.9	Tipo de investigación		7
7			
1.10	Definición de la población y muestra		7
7			
1.11	Fuentes y técnicas para la recolección de la información		8
8			
1.14	Estrategias de investigación		13
13			

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Antecedentes temáticos o estado de la cuestión		14
14			
2.2	Municipio de Chiquimula		15
15			
2.3	Territorio, localización y geografía		15
15			
2.4	División política y administrativa		16
16			
2.5	Centro Universitario de Oriente		17
17			

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1	Conceptos básicos sobre evaluación del desempeño	19
3.2	Objetivos de la evaluación del desempeño	21
3.3	Evaluación del desempeño docente	23
3.4	Modelo sistémico estructurado	28
3.5	Otros métodos de evaluación del desempeño	33
3.5.1	método tradicionales	35
3.5.2	métodos modernos	.41
3.6	La responsabilidad de la evaluación	47

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Variable método de evaluación		
.55			
4.2	variable instrumento de evaluación		
.65			
4.3	variable necesidades actuales de cambio		
.73			
4.4	variable percepciones de cambio		
.78			
	Conclusiones		
85			
	Recomendaciones		
.89			
	Bibliografía		
.91			
	Apendices		
.92			

INDICE DE CUADRO Y GRÁFICAS

Cuadro 1.	Población total que participó en la evaluación del instrumentos del desempeño docente	
8		
Cuadro 2	.Operacionalización de variables	
. 9		
Cuadro 3.	Técnicas de recolección de datos.	
8		
Cuadro 4.	Tabla Pre-instrumentos	
94		

Cuadro 5. Tabla Post-instrumentos -Estudiantes	97
--	----

Cuadro 6. Tabla Post-instrumentos -Docentes	103
---	-----

Cuadro 7. Tabla Post-instrumentos -Coordinadores	108
--	-----

Gráfica 1. Conocimiento del método de evaluación por parte de los sujetos que participan en el proceso	56
---	----

Gráfica 2. Objetividad en los instrumentos de evaluación	57
--	----

Gráfica 3. Verificación de logros en los instrumentos de evaluación.	58
---	----

Gráfica 4. Inclusión de aspectos cualitativos y cuantitativos	59
---	----

Gráfica 5. Posibilidad de conocer el problema en forma global	60
---	----

Gráfica 6. Participación de los diferentes agentes de la evaluación	62
---	----

Gráfica 7. Funcionalidad en los instrumentos de evaluación	63
--	----

Gráfica 8. Posibilidad de emitir juicios de valor	64
---	----

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del desempeño constituye un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. Su importancia radica en la observancia del rendimiento laboral del recurso humano de la organización, para luego compararlo con el perfil profesional previamente establecido y concluir en la búsqueda de soluciones administrativas, para un mejoramiento continuo.

La evaluación del desempeño se centra en dos objetivos: el desarrollo de una función evaluativa que conduzca a la toma de decisiones administrativas sobre los empleados, y un mejoramiento constante que permita lograr un desarrollo personal, laboral, y por ende, institucional.

El presente estudio abordó la importancia del desempeño laboral del docente. Para tal fin, se define la evaluación docente como el proceso que busca mejorar la labor desempeñada por el profesorado, mediante la valoración, no sólo de la transmisión de conocimientos por parte de los alumnos, sino además como un elemento importante para analizar la calidad en el servicio educativo del Centro Universitario de Oriente CUNORI, específicamente, la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje de las carreras de Administración de Empresas, Agronomía y Zootecnia.

Actualmente en muchas universidades, con la Universidad de San Carlos de Guatemala, así como en el Centro Universitario de Oriente, esta evaluación es atendida desde dos ángulos: un enfoque tradicional, que evalúa la docencia mediante un cuestionario en el que, en mayor o menor medida, aporta datos cuantitativos de determinadas dimensiones asociadas a la labor docente (informante). El segundo, es aquél que parte de la autoevaluación como un

proceso reflexivo y participativo que permite describir y valorar la realidad, implicando a todos los miembros en vías de mejorar la calidad (sujeto).

En tal sentido, el análisis de los instrumentos de evaluación se efectuó con el fin de aportar resultados concretos para el Centro Universitario de Oriente – CUNORI–, mediante recomendaciones que contribuyan al logro de valiosos criterios de calidad en la docencia y desarrollo continuo del profesor universitario, en concordancia con los objetivos de la evaluación y promoción del profesor, siendo éstos: medir y valorar la realización de las funciones y actividades del profesional, así como el cumplimiento de sus obligaciones asignadas; servir como elemento orientador para la corrección de posibles deficiencias y el perfeccionamiento de capacidades del evaluado, en las diferentes áreas de su desempeño; todo ello para impulsar una verdadera realización y desarrollo profesional.

En función de ello y tomando como guía la investigación Descriptiva-evaluativa, bajo el enfoque Expost-factum, en el estudio se conforma por los siguientes apartados:

Capítulo I, se presenta el Marco Metodológico que incluye el planteamiento del problema, justificación, formulación del problema, el objeto de estudio, sistematización del problema, el método de investigación, las fuentes y técnicas para la recolección de la información y las estrategias de investigación utilizadas.

Capítulo II, incluye los antecedentes históricos y evolución del Centro Universitario, características geográficas, poblacionales y de carácter general del Municipio de Chiquimula.

Capítulo III, contiene el Marco Teórico, el cual incorpora el Estado de la Cuestión y el Fundamento Conceptual que a su vez se desglosa en: Conceptos básicos sobre evaluación del desempeño, objetivos que persigue la evaluación del desempeño, la descripción propiamente de la Evaluación del Desempeño

Docente, presentación del Modelo Sistémico Estructurado, así como de otros métodos de evaluación del desempeño.

El Capítulo IV, presenta el análisis e interpretación de resultados, conclusiones, recomendaciones y finalmente las propuestas planteadas como soluciones a las dificultades encontradas.

CAPITULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema:

1.1.1 Antecedentes históricos:

“El Centro Universitario de Oriente –CUNORI- fue fundado en 1977, como resultado de la implementación de un programa de descentralización y democratización de la educación universitaria hacia el interior de la República. Desde esa fecha, este Centro ha estado ubicado en la ciudad de Chiquimula, siendo su área de influencia los departamentos de Zacapa, Izabal y el Progreso.

Al iniciar su funcionamiento, el Centro universitario ofreció las carreras de Técnico en Horticultura y Técnico en Porcinocultura, y como todo proceso curricular, con el transcurso del tiempo dio paso a nuevas carreras como Técnico en Producción Agrícola y Técnico en Producción Pecuaria, impartidas en jornada matutina. Mismas que posteriormente se ampliaran, iniciándose las licenciaturas en Zootecnia e Ingeniería Agrícola.

Queriendo dar respuesta a nuevas demandas en proyectos educativos, en el año 1988 el Consejo Superior Universitario aprobó la creación de la carrera de Administración de Empresas a nivel Técnico y Licenciatura, plan diario, en jornada nocturna, con un enfoque curricular orientado a la especialidad en agroindustrias.

Los procesos de educación cada año presentan nuevos requerimientos, por lo que el Centro implementó en 1997 dos carreras más, considerando atender a la población egresada del nivel diversificado con preparación en el área contable, siendo ésta la carrera de Contaduría Pública y Auditoría; simultáneamente se apertura la carrera de Gerencia de Desarrollo Comunitario. Constituye la primera un proyecto cofinanciable y hasta la fecha desarrollada únicamente en plan sabatino; la segunda, surge como un proyecto de

Educación a Distancia, producto de una alianza estratégica establecida con el programa internacional Visión Mundial.

En 1999 se estableció la carrera de Administración de Empresas Plan Sabatino; en el año 2000 la carrera de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Sociales (plan diario), y en 2001 la carrera de Médico y Cirujano (plan diario); todas como un proyecto cofinanciable¹."

1.1.2 Fundamentación del problema:

El Centro Universitario de Oriente se ha caracterizado por una amplia proyección social y calidad académica puesta de manifiesto por el efectivo desempeño de estudiantes egresados, ésto como producto de la notable labor de los profesionales que han contribuido a su formación y del eficiente apoyo administrativo. Sin embargo, en los últimos años se ha percibido cierta inconformidad en cuanto a procesos utilizados para evaluar al docente de este centro; este descontento ha surgido en los diferentes sujetos que interactúan en el proceso de evaluación universitaria, el cual responde a un modelo de medición del desempeño aplicado a través del Método Sistémico Estructurado. Éste respalda el proceso de evaluación universitaria de la USAC a nivel nacional, a través de condiciones, técnicas y procedimientos científicos que regulan la aplicación de ciertos instrumentos, dirigidos a medir el desempeño del profesional universitario.

Al revisar el proceso de evaluación profesional que se desarrolla actualmente en el Centro, se ha podido constatar que la situación antes mencionada obedece a varios factores, unos de tipo técnico y otros de carácter actitudinal. Entre los primeros se destaca el hecho de que los ítems que conforman el instrumento evaluativo corresponden a respuestas cerradas, lo que le impide al

¹ Calderón vidal, Sergio Aníbal. Evaluación del Desarrollo del factor investigación en el Centro Universitario de Oriente-CUNORI- y el Centro Universitario de Izabal-CUNIZA-, con base en los Criterios de Calidad establecidos.P. 3.

evaluador exponer con veracidad y detalle la actividad que el docente evaluado realiza; ésto implica no cumplir con los objetivos para los cuales ha sido creado el modelo de evaluación, por cuanto su aplicación no desarrolla una apreciación objetiva del proceso enseñanza-aprendizaje, conforme a sus aspectos centrales y otros secundarios, pero no menos importantes, que deberían ser considerados.

Asimismo, se considera que algunos aspectos de las técnicas utilizadas en la aplicación del actual modelo están dispuestos parcialmente y no representan formas adecuadas para la obtención de información; ello, dado a que carecen de una recolección integral de datos y su función no se adapta a la realidad del entorno, al no contemplar una programación innovadora a largo plazo de motivación e incentivos que propicien el desarrollo profesional de la carrera.

De esta manera surgen nuevas dificultades (factores actitudinales), como la irresponsabilidad por parte del estudiante al emitir juicios de manera indiferente, seleccionando respuestas al azar, cuando debería hacerse en forma analítica y de manera que el mismo instrumento busque el aprovechamiento de su capacidad, criterios y conocimientos.

La influencia de los factores anteriormente descritos se traduce en la ineficacia del instrumento y la hoja de respuestas, en el proceso de aplicación del modelo sistémico de Evaluación al aportar información parcial y carente de credibilidad.

Esta situación hace necesario el análisis de los actuales instrumentos de evaluación, con el fin de proponer mejoras que conduzcan a la obtención de recomendaciones viables, en concordancia con las características principales de todo proceso evaluativo, cuyos resultados inciden en la optimización del proceso enseñanza-aprendizaje mediante la apreciación objetiva de la labor docente, administrativa y profesional.

1.1.3 Formulación del problema:

¿Cuáles son las características de los actuales instrumentos que facilitan el proceso de evaluación del desempeño docente en el Centro Universitario de Oriente, para que sean pertinentes al quehacer de los profesionales?

1.1.4 Sistematización del Problema:

El problema formulado se sistematizó de la siguiente manera:

- a) ¿Cuál es el método aplicado actualmente para la Evaluación Docente, en el Centro Universitario de Oriente.
- b) ¿Cuáles son las causas que originan la disfunción en el proceso de aplicación de los instrumentos de evaluación, en contraste con las necesidades actuales del sujeto?
- c) ¿Cuáles son las percepciones de cambio que surgen de los sujetos que intervienen en el proceso de evaluación docente?
- d) ¿Qué recomendaciones son factibles para mejorar la forma de evaluar el trabajo docente, de manera que evidencie el desempeño real en el proceso enseñanza-aprendizaje?

1.1.5 Identificación del objeto de estudio:

El objeto de estudio de la investigación en proceso lo constituyeron los actuales instrumentos de evaluación del desempeño del profesor universitario con carrera docente y administradores del Centro Universitario de Oriente.

1.2 Justificación:

La evaluación docente cumple con varias funciones, entre ellas:

- a) Verificar el actual desempeño del recurso humano
- b) Emitir juicios de valor desde el punto de vista institucional
- c) Retroalimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje
- d) Promover en el mismo profesional actitudes de cambio y superación.
- e) Promoción docente cada tres años

Este proceso, como en toda institución, responde a un conjunto de fases de carácter continuo y sistemático, que consiste esencialmente en determinar en qué medida la función educadora está logrando los objetivos planteados desde el punto de vista académico-administrativo. Para ello el Centro universitario, desde sus inicios, ha venido aplicando un método científico que ha posibilitado la medición del desempeño del profesor universitario en áreas de importancia, propios de su labor. Este modelo se denomina "Método Sistémico Estructurado", propuesto por el Licenciado Juan José Chávez Zepeda; el cual presenta una serie de condiciones, técnicas y procedimientos que facilitan la aplicación de instrumentos para su posterior análisis y presentación de resultados; proceso que culmina en la toma de decisiones.

Tomando como referencia la información preliminar en contraste con la situación actual del Centro Universitario de Oriente, con respecto a los instrumentos de evaluación del desempeño, se observó la falta de apreciación de algunos aspectos propios de la actividad real que los profesionales ejercen (específicamente en cuanto a actividades de extensión, investigación y servicio), ésto debido a varias razones, entre ellas: inadecuada aplicación de los instrumentos evaluativos, indiferencia y poca participación de estudiantes en cuanto a asumir responsablemente el rol de informantes del proceso, acumulación de actividades para los profesionales integrantes de la Comisión de Evaluación designados a ese cargo -quienes carecen del apoyo de los estudiantes miembros de la misma comisión y además deben prestar especial

atención a sus propias funciones docentes y administrativas-, y apoyo moderado por parte de las autoridades del campus central, entre otras.

Por todo ello fue imprescindible desarrollar el estudio que permitió efectuar un análisis del desempeño docente y administrativo del profesor universitario con carrera docente, de acuerdo a las necesidades y expectativas de los diferentes evaluados, quienes brindaron valiosos aportes a la investigación, a fin de lograr la obtención de resultados reales; todo ello encaminado a promover un efectivo desarrollo profesional.

Los sujetos que se involucraron en la presente investigación fueron aquellos que interactúan en el proceso enseñanza-aprendizaje, siendo éstos:

- a) Estudiantes
- b) Docentes y
- c) Administradores académicos,
- d) Director
- e) Consejo Directivo, así como se contará con la asesoría de los miembros de la Comisión de Evaluación del Centro.

Se pretendió con esta investigación detectar las causas que han ocasionado descontento en la aplicación de los actuales instrumentos de evaluación, para plantear sugerencias conforme las necesidades actuales del entorno regional.

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objetivo General:

Analizar los actuales instrumentos de evaluación del profesor universitario con carrera docente, mediante la participación de los sujetos que intervienen en el proceso, para proponer recomendaciones viables que permitan mejorar el proceso.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a) Identificar el método aplicado actualmente para la Evaluación del desempeño de Profesor Universitario con carrera docente, en el Centro Universitario de Oriente.
- b) Comparar los instrumentos de Evaluación vigentes con las necesidades actuales del sujeto evaluado, para determinar las causas que originan la disfunción en el proceso.
- c) Determinar las percepciones de cambio por parte de los entes que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño (estudiantes, coordinatura académica, coordinadores académicos, profesores, Director, Consejo Directivo y Comisión de Evaluación).
- d) Proponer recomendaciones a los actuales instrumentos de evaluación del profesor universitario acorde a las necesidades presentadas, para mejorar el desempeño en el proceso enseñanza-aprendizaje.

1.4 Tipo de Investigación:

La investigación fue de tipo descriptivo-exploratorio, abordándose dentro del enfoque ex post-factum.

1.5 Definición de población y muestra:

El desarrollo de este estudio consideró la participación de la población total de estudiantes de las carreras de Administración de Empresas, Zootecnia y Agronomía, así como sus respectivos docentes, coordinadores de carrera, coordinadora académica, Director del Centro, miembros de la Comisión de Evaluación y del Consejo Directivo.

Esto se considera necesario debido a que el análisis y discusión de los actuales instrumentos es muy complejo y requiere del criterio de todos los agentes evaluados y evaluadores, lo cual validará los resultados de la investigación y de esta forma se mejorará el modelo actual. (Ver cuadro 1)

CUADRO 1. POBLACIÓN TOTAL QUE PARTICIPARÁ EN LA EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DESEMPEÑO DOCENTE

CARRERAS	ALUMNOS POR CICLO					TOTAL ESTUDIANTES	PROFESORES	COORD. DE CARRERA	COORD. ACADÉMICO	COMISIÓN DE EVALUACIÓN	CONSEJO DIRECTIVO	DIRECTOR
	2	4	6	8	10							
Administración	44	19	9	14	7	93	10	1	1	3	8	1
Agronomía	36	17	14	15	13	95	9	1				
Zootecnia	18	15	11	9	10	63	8	1				
TOTAL DE PARTICIPANTES = 294						251	27	3	1	3	8	1

Fuente: Información basada en matrículas de inscripción.

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO 2. Variables, indicadores y subindicadores que fundamentan la investigación.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	SUB-INDICADORES
1. Identificar el método aplicado actualmente para la Evaluación del desempeño de Profesor Universitario con carrera docente, en el Centro Universitario de Oriente.	Método de evaluación docente	<i>Características de la Evaluación</i>	• Objetividad • Verificación de Logros • Inclusión de Aspectos cuantitativos y cualitativos. • Posibilidad de conocer el problema en forma global • Participación de los diferentes agentes de la evaluación • Funcionalidad instrumental • Posibilidad de emitir juicios de valor • Orientación a los niveles de mando, para la toma de decisiones.
		<i>Técnicas y Procedimientos (Elementos para su desarrollo)</i>	○ Perfil ○ Medición de Distancias ○ Teoría de Facetas de Guttman ○ El coeficiente de Distancia Evaluativa

2. Comparar los instrumentos de Evaluación vigentes con las necesidades actuales del sujeto evaluado para determinar las causas que originan la disfunción en el proceso.	2.1 Instrumento de Evaluación	<i>Información pertinente</i>	○ Estudiantes ○ Profesores ○ Administradores académicos ○ Director ○ Comisión de Evaluación ○ Consejo Directivo
		<i>Sujetos de Evaluación</i>	● Docente ● Coordinador de Carrera ● Coordinador Académico ● Director
		<i>Aspectos a Evaluar</i>	● Didáctico ● Psicosocial ● Profesional ● Administración Académica
		<i>Asignaturas y funciones</i>	● Actividad docente inherente al proceso enseñanza-Aprendizaje. ● Actividades de investigación, superación académica profesional, aportes científicos, etc.
		<i>Elementos de Contraste</i>	● Expectativas de los estudiantes hacia el docente. ● Requerimientos profesionales como docente para el desempeño dentro de la carrera. ● Requerimientos y objetivos de la institución.
		<i>Opciones de decisión</i>	● Escalas de Medición.

	2.2 Necesidades Actuales	<i>Funciones y Atribuciones</i>	• Coordinación y Dirección académica • Docencia Universitaria, investigación y servicio • Planificación de la docencia • Planificación, organización, ejecución, supervisión y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, de la investigación y programas de servicio acorde a los requerimientos de San Carlos. • Participación en cursos, seminarios y otras actividades formativas. • Asesoría a estudiantes. • Actividades académicas específicas por mandato de autoridades superiores respectivas. • Identificación y planteamiento de soluciones a problemas de realidad nacional. • Rendimiento de informes requeridos. • Elaboración y publicación de trabajos de investigación
3. Determinar las percepciones de cambio por parte de los entes que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño	Percepciones de Cambio	<i>Profesionales</i>	• Participantes en el proceso
		<i>Institucionales</i>	• Restricciones que limitan la excelencia • Lineamiento generales

Fuente: Elaboración propia, basada en la metodología propuesta por el Lic. J.J. Chávez Zepeda

1.7 Técnicas de recolección de datos:

La investigación hizo uso de las técnicas e instrumentos que a continuación se detallan.

INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
• Condiciones de la Evaluación • Técnicas y Procedimientos	• Investigación bibliográfica	• Libros • Revistas • Informes técnicos • Tesis
• Informante • Sujetos de Evaluación • Aspectos a Evaluar • Asignaturas y Funciones • Elementos de Contraste • Opciones de Decisión	• Guías de observación • Guías de análisis • Modelos de síntesis • Investigación bibliográfica	• Listas de Cotejo • Documentos • Informes
• Necesidades de Cambio Profesionales • Necesidades de Cambio Institucionales	• Guía de encuesta • Guía de entrevista • Guía de observación	• Cuestionario • Guía de entrevista • Lista de cotejo

1.8 Fuentes de información:

Provista de fuentes primarias y secundarias, la investigación abordó las primeras, a través de la información otorgada por profesores, estudiantes, coordinadora académica, coordinadores de carrera, director y demás recurso humano que labora en el Centro Universitario de Oriente, cuya gestión actúa directamente en el proceso analizado. Las segundas se refirieron a libros, tesis, folletos, documentos guía de otras universidades, temas en Internet, instrumentos de evaluación docente actual y otros documentos de apoyo.

1.9 Estrategias de investigación:

Preliminarmente se desarrollaron sesiones de trabajo -con los estudiantes de cada carrera, en salones de clase- consistentes en un análisis exploratorio de cada aspecto del actual instrumento de evaluación docente; ello con el fin de detectar las necesidades y expectativas de éstos. Dichos criterios fueron vaciados en un instrumento de recolección de datos para luego unificarlos e identificar las áreas deficientes.

Seguidamente se encuestaron y entrevistaron a los coordinadores de carrera y coordinadora académica, con el fin de recopilar su punto de vista con base a los resultados aportados por actividades anteriores y al propio esquema de evaluación aplicado.

Habiendo desarrollado el proceso descrito con anterioridad, fueron condensados los resultados de la totalidad de los informantes del proceso para luego ser elevados a la Comisión de Evaluación Docente de este centro, quien se encargará de considerar las propuestas emitidas para darle seguimiento con una práctica o tesis posterior y luego llevar a cabo el proceso de validación de los cambios efectuados.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes temáticos

En sus inicios, la investigación se vio auxiliada de varias fuentes de información bibliográfica relacionadas con la evaluación del desempeño en las organizaciones, por lo que fue necesario seleccionar la información de mayor relevancia que fundamente de manera concreta el estudio científico respecto a la evaluación docente universitaria y asimismo que constituya la base teórica de los objetivos propuestos.

Un elemento importante lo constituye el hallazgo de informes académicos universitarios, redactados por profesores y estudiantes de la carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente, respecto a la gestión del recurso humano y desempeño laboral aplicados a profesionales y alumnos de éste y otros centros universitarios afines. Entre ellos cabe mencionar la investigación titulada "Evaluación del desarrollo del factor investigación en el Centro Universitario de Oriente-CUNORI- y el Centro Universitario de Izabal –CUNIZA- con base en los criterios de calidad establecidos"; ello pretendió desarrollar una auto evaluación de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el factor investigación como medio para impulsar las propuestas y objetivos del Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior, proceso iniciado en el año de 1999, como parte del programa del Consejo Superior Centroamericano-CSUCA-para la autoevaluación de CUNORI.

Prioritariamente, es necesario destacar quizá como el hallazgo más importante, las bases teóricas que sustentan el actual proceso de medición del desempeño desarrollado en este centro universitario; se trata del Método Sistémico Estructurado, el cual constituye una valiosa herramienta de trabajo para el análisis del rendimiento laboral del recurso humano, a través de técnicas y procedimientos que facilitan la obtención de resultados para una posterior toma de decisiones.

2.2 Municipio de Chiquimula:

2.2.1 Breve historia:

"El nombre de Chiquimula es básicamente autóctono, es decir, que fue gestándose con el tiempo y con los pueblos originarios de la zona. El sustantivo utilizado para esta región fue "Chiquimuljá", palabra chortí que castellanizada conformó el nombre de Chiquimula. La palabra anteriormente citada significa "Tierra de Pájaros".

De antaño, el territorio donde se encuentra actualmente Chiquimula fue habitado por tribus indígenas descendientes de los mayas, quienes le dieron una forma cultural, social, artística, económica y política particular.

Con la venida de los españoles y el proceso de conquista le confirió el título de corregimiento de la Capitanía General de Centroamérica. De lo antes dicho, surgió una mezcla de cultura, raza, religión y una propia idiosincrasia al área mencionada.

Con el logro de la independencia de 1,821 y con diversos procesos posteriores, no sólo el país, sino también el área chiquimulteca sufrió cambios. Es así, como el 4 de noviembre de 1925 el departamento de Chiquimula es creado." ²

2.2.2 Territorio, Localización y Geografía:

El municipio de Chiquimula, departamento del mismo nombre, se encuentra en una distancia de la ciudad capital de 171 kilómetros, a una altitud de 424 metros sobre el nivel del mar y con una extensión de 2,366 kilómetros cuadrados.

Sus límites son: al Norte con el departamento de Zacapa, al Sur con Jutiapa y la república de El Salvador, al Este con Honduras, al Oeste con los departamentos de Jalapa y Zacapa.

² Calderón vidal, Sergio Aníbal. Evaluación del Desarrollo del factor investigación en el Centro Universitario de Oriente-CUNORI- y el Centro Universitario de Izabal-CUNIZA-, con base en los Criterios de Calidad establecidos.P. 15.

El departamento de Chiquimula consta de una población total de 241,895 habitantes, de los cuales 62,894 ocupan el municipio de Chiquimula. Étnicamente el departamento está conformado por un 35% de indígenas y el resto de ladinos (65%).

2.2.3 División política y administrativa

El departamento de Chiquimula cuenta con 11 Municipios y éstos, 2 son villas, 7 son pueblos y 2 tienen categoría de ciudad.

2.2.4 Actividad económica del departamento de Chiquimula:

Las actividades predominantes en el municipio de Chiquimula son primarias y terciarias, es decir la agricultura y de servicio respectivamente. Dentro de las primeras predominan el cultivo de productos tales como: maíz, frijol, papa, caña de azúcar, cacao y banano. Dentro del segundo sector predomina el comercio de diversa índole, tales como: farmacias, boutiques, librerías, restaurantes, etc.

2.3 Centro Universitario De Oriente:

2.3.1 Objetivos institucionales:

Formar profesionales altamente calificados en diversas carreras, para satisfacer las necesidades de educación superior demandadas por la sociedad nororiental de Guatemala.

Contribuir en forma especial al planteamiento, estudio y solución de los problemas regionales, mediante sus programas de investigación científica, filosófica y técnica, en procura de fortalecer el conocimiento para beneficio de la nación.

Fomentar el desarrollo sostenido y mejoramiento del nivel de vida de los habitantes de la región, mediante la promoción y ejecución de actividades sociales, técnicas y científicas.

Cultivar relaciones de cooperación con asociaciones e instituciones que desarrollan labores de promoción del desarrollo comunitario, dando prioridad de atención a los grupos sociales marginados.

Vincular las actividades de Docencia, investigación y extensión universitaria de CUNORI, con todas las entidades nacionales e internacionales, para mantener un constante intercambio de información y actualización de los procesos de formación profesional.

2.3.2 Misión de la Institución:

Formar recursos humanos a nivel superior en áreas tecnológicas y social-humanísticas, y otras carreras que demande la población regional; orientar las funciones de educación, investigación, extensión y servicio hacia el logro de la excelencia académica, propiciar el desarrollo sostenible de la región, fortalecer en los profesionales la práctica de valores, sensibilidad social, así como la capacidad de reaccionar positivamente ante los diversos cambios de la sociedad.

2.3.3 Visión de la Institución:

Ser la universidad estatal del Oriente de Guatemala, cuyo fin fundamental sea elevar el nivel intelectual de los habitantes de la región, a través de la profesionalización del recurso humano en las diversas disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas, orientando los programas de docencia, investigación y extensión universitaria hacia el logro de la excelencia académica como factor de desarrollo.

2.3.4 Organización Académica:

a) Administración Funcional:

La administración funcional del Centro, está a cargo del Director, y cuenta con las siguientes unidades de apoyo administrativo: Secretaría, Tesorería, Guardalmacén, Biblioteca y Servicios Generales.

b) Administración Académica:

Académicamente el Centro, se encuentra dirigida por la Coordinación Académica, la cual está integrada por; el Coordinador Académico del CUNORI, quien la preside, y los coordinadores de Carrera del CUNORI. En ese orden, está organizado en carreras, donde se agrupan los profesores de acuerdo con su especialidad y los planes de estudios.

Por otra parte existen otros entes con características dependientes de la Coordinación Académica y en algunos casos del Consejo Regional, entre ellos, Comisiones de Investigación, Coordinadores de Prácticas y Ejercicio Profesional Supervisado. Coordinadoras de Tesis de Grado, de Extensión y Servicio y otras.

La descripción anterior, corresponde a una visión global de la organización del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sin embargo, es importante indicar, que en algunos casos las unidades mencionadas, están subdivididas.

CAPITULO III

MARCO TEORICO.

3.1 Conceptos Básicos sobre Evaluación del Desempeño

3.1.1 Objeto de la Evaluación.

"La evaluación del desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo. Es vital que los gerentes comprendan que la evaluación del desempeño debe ser amplia y que se trata de un proceso continuo, más que de un evento que sucede una vez al año. Es posible que la evaluación del desempeño sea la tarea más frustrante en el campo de la administración de recursos humanos, pues cuando se pregunta a los profesionales de recursos humanos acerca de su sistema de evaluación, escuchamos con frecuencia la respuesta de que "estamos trabajando sobre uno nuevo" o "estamos pensando en la elaboración de un nuevo sistema". Tal situación, obedece a que los gerentes deben tomar decisiones acerca de necesidades de desarrollo, promociones, incrementos de sueldo, despidos, transferencias, admisión a programas de capacitación y otros aspectos con consecuencias legales. Si se pudiera garantizar a los gerentes que nunca tendrían que verse obligados a defenderse contra demandas de despidos equivocados o cargos de discriminación, tal vez la evaluación del desempeño no fuera una tarea administrativa tan crucial."³

"Las organizaciones buscan de manera característica alcanzar dos objetivos centrales al emprender la evaluación del desempeño de los empleados. El primero de ellos se refiere a la función *evaluativa* o de *enjuiciamiento* del proceso de evaluación. Los resultados de las evaluaciones bajo este contexto se usan para tomar decisiones administrativas sobre los empleados. Por ejemplo, las recompensas a los empleados con base en el mérito o las decisiones sobre los

³ Mondy, RW; Noe, RM. 1996. Administración de recursos humanos. Sexta Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. p. 324

ascensos o transferencias, requieren de tal información que proceda de algún tipo de evaluación del desempeño de los empleados

Obviamente, el uso de las evaluaciones en esta forma, puede tener implicaciones importantes para el desempeño del trabajo. La aplicación de un sistema de recompensa al mérito, por ejemplo, supone que los desempeñantes más altos serán mejor recompensados. De aquí el interés por la precisión en la medición. El fracaso de no efectuar una medición correcta implica que los mejores desempeñantes no serán correctamente identificados y por lo tanto no recibirán las recompensas más altas. Lo cual traerá consigo, obviamente, implicaciones disfuncionales en la motivación de los empleados y en el desempeño que de ellos resulte.

El segundo objetivo principal de las evaluaciones es el desarrollo. Bajo este contexto, las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño o el potencial de desempeño al auxiliar al empleado a identificar las áreas que requieren crecer y mejorar. El éxito de este objetivo de la evaluación depende del impacto que tenga la evaluación tanto sobre el deseo del empleado de mejorar su desempeño como sobre la precisión de la evaluación. ."⁴

"La función apreciativa de la evaluación se centra en hacer discriminaciones entre los desempeñantes con el fin de tomar decisiones administrativas. Esto coloca al evaluador (el gerente) en un papel de enjuiciamiento en relación con el evaluado. Este papel implica que el evaluador hará uso de las dimensiones bueno-malo; eficaz-ineficaz; fuerte-débil; correcto-incorrecto para tomar decisiones sobre el desempeño del evaluado. Por otra parte, el papel de la evaluación en relación con el desarrollo fomenta y facilita la efectividad del individuo de sus propias habilidades y deseos, además aumenta estas habilidades. Este proceso coloca al gerente en un papel de consejero del subordinado.

3.1.2 La habilidad y las variables motivacionales y organizacionales como determinantes del desempeño. ⁵

⁴ Larry Cummings, Donald p. Schwab, **Recursos Humanos, Desempeño y Evaluación.** (México D.F.: Editorial Tillas, 1991) p.16

⁵ Ibidem. P. 22

La habilidad. Se refiere a las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de tareas; comprende un extenso espectro de características individuales, en las que se incluyen factores intelectuales como las habilidades verbales, numéricas, espaciales y similares.

Se definen algunos métodos que permiten a una organización manejar las habilidades individuales a fin de obtener congruencia entre la dualidad persona-trabajo. Para ello existen procedimientos generales, la selección de empleados y la capacitación o desarrollo de éstos.

a) Selección de empleados

Una de las formas principales mediante las cuales las organizaciones tratan de manipular los niveles de habilidad de su fuerza de trabajo es a través de la selección de sus empleados. El problema medular de esta selección está en identificar los niveles de habilidad entre las personas que solicitan un trabajo. El nivel de habilidad adecuado se define en función de las habilidades necesarias para el desempeño satisfactorio de alguna tarea.

Por lo tanto, puede pensarse que la selección se ocupa de identificar (predecir) a quienes desempeñen satisfactoriamente una tarea con anterioridad a ser empleados. Esto a su vez, implica la necesidad de comprender el proceso de predicción y de determinar el valor de los diversos tipos de predictores del proceso.

b) Capacitación de los empleados

La capacitación o el desarrollo de los empleados es con frecuencia el principal método que utiliza una organización para manejar los niveles de habilidad de su fuerza de trabajo. Comúnmente, la capacitación se imparte a los nuevos empleados, pero también puede incluir a los trabajadores ya existentes cuyas habilidades se estiman insuficientes para su trabajo o para uno al que serán ascendidos.

Proceso de capacitación. Como el caso de la selección, puede considerarse que la capacitación es un proceso para manejar los niveles de habilidad. Por lo cual, se puede pensar que la capacitación implica:

- ✱ La identificación de las habilidades que se adquirirán mediante la capacitación.
- ✱ La identificación de los participantes que recibirán la capacitación.

- * El desarrollo o selección de los procedimientos que permitan a los participantes adquirir de manera eficiente las habilidades necesarias.
- * La aplicación de los procedimientos a los participantes (este es el paso básico de la capacitación).
- * La evaluación de la efectividad de los procedimientos de capacitación.

3.1.3 Las variables motivacionales y organizacionales. ⁶

Con el fin de llevar a cabo una tarea se destaca tres puntos clave para determinar y finalmente influir sobre la motivación del trabajador:

a) *fuerza motivacional*

Cuando se examina la fuerza motivacional es muy importante identificar los factores que influyen sobre el nivel o intensidad de la motivación para asumir algún forma de conducta.

b) *Mecanismos a través de los cuales se canaliza la motivación del individuo.*

Podemos suponer que quien tiene necesidades o desea alcanzar ciertas metas se encuentra motivado para asumir algún tipo de conducta, y para determinar la misma es necesario tener conocimiento del proceso motivacional, el cual se refiere al mecanismo que saca al individuo de un estado motivado y lo traslada a una forma específica de comportamiento. Como tal, el proceso motivacional se relaciona con la dirección de la conducta.

c) *Mecanismos que sostienen la conducta del individuo a través del tiempo.*

La satisfacción puede tener un impacto negativo como uno positivo en el nivel de aspiración a metas, el primero reduce la motivación y el segundo la aumenta. El logro de resultados valorados (metas) aumenta tanto la satisfacción como el nivel de aspiración."⁷

⁶ Ibidem. P. 35

⁷ Ibidem. P 39

3.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño:

“La evaluación del desempeño es un asunto que ha despertado numerosas manifestaciones favorables y otras sumamente adversas. No obstante, se ha hecho poco para lograr una verificación real y científica de sus efectos.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento funcional de subordinados, sino que es necesario profundizar un poco más, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el mayor interesado –el evaluado– debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino saber también por qué y cómo deberá implementarse éste (si es que debe implementarse), debe recibir retroalimentación adecuada y reducir discrepancias con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico –mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa–, la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios. La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al cargo
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Autoperfeccionamiento del empleado
7. Información básica para la investigación de recursos humanos
8. Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
9. Estímulo a la mayor productividad
10. Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado

12. Otras decisiones relacionadas con el personal: transferencias, licencias, etc.”⁸

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.”⁹

3.3 Evaluación del Desempeño Docente.

Actualmente existe un interés creciente por la calidad educativa. “Se define la Evaluación Docente como un proceso de supervisión y control global con los objetivos de mejorar la calidad de las instituciones educativas y el desarrollo profesional del profesorado.

3.3.1 Evaluación de la Docencia Universitaria

La evaluación docente es llevada a cabo en la práctica totalidad de las instituciones universitarias. Si bien, en un principio se centraba en valorar únicamente, la adquisición o no de conocimientos por parte de los alumnos, poco a poco se ha pasado a considerar la evaluación de la docencia como un elemento importantísimo para analizar la calidad de las instituciones educativas.

⁸ Chiavenato, I; 2000. Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A. p. 363

⁹ Ibidem. P. 366.

Sin embargo, el problema, generalmente, surge porque se realiza de forma espontánea siendo, sus consecuencias, escasas o nulas para la mejora de la calidad tanto del sistema de enseñanza-aprendizaje como para el propio profesorado. La evaluación sistemática tampoco proporcionaba demasiada información, realizándose, en la mayoría de los casos, bajo un enfoque sancionador y fiscalizador, que provoca la negación, rechazo y aversión del propio profesorado hacia todo aquello que tuviese algo que ver con evaluación, proporcionando mecanismos de defensa, que impiden tomar las decisiones válidas y oportunas para valorar su labor educativa.

Parece pues que, así entendida se hace necesaria la evaluación de la docencia universitaria para mejorar la calidad de la labor desempeñada por el profesorado. Pero, ésta no va a ser la única razón que la justifique. Se ha señalado desde diversos ámbitos que es necesaria para satisfacer la demanda de información de los alumnos sobre la relación del aprendizaje de éstos con las labores docentes y, porque es necesario proporcionar las reflexiones oportunas que aporten al centro la información necesaria para la evaluación-valoración (interna-externa) de la institución universitaria. De esta manera, la evaluación docente permitirá la mejora de la práctica de la enseñanza, reduciendo el fracaso y la deserción escolar y acabar con los métodos didácticos que exigen esfuerzo inútil tanto a alumnos como profesores; además de rendir cuentas a la sociedad de la labor del profesorado y justificar gastos públicos."¹⁰

Se hace necesario valorar todas las tareas que el profesorado realiza en su labor de docente, poniendo así de manifiesto: la capacitación sobre los contenidos, preparación para poner en práctica los contenidos, método y proceso de enseñanza, etc.

¹⁰ Muñoz Cantero, JM ; Rios de Deus, P ; Abalde Paz, E. 2002. Evaluación docente vrs. evaluación de la calidad. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. 8 (2) (en línea) Consultado 15 abr. 2004.

"Si el centro educativo quiere responder positivamente al principio de excelencia, debe, a pesar de que la evaluación es un proceso complicado, incorporarla a su actividad cotidiana. Somos conscientes de que en el aula se desarrolla un trabajo tanto a nivel de alumnado como de profesorado que debe de ser valorado y analizado en profundidad. El primero está evaluado desde siempre; pero es el segundo el que en este momento nos interesa y del que deben de ponerse en marcha mecanismos que analicen en profundidad la labor docente.

Esta evaluación es entendida actualmente, en muchas de nuestras universidades, desde dos vertientes: la primera, que la denominaremos como tradicional, a través de la evaluación de la docencia mediante un **cuestionario** en el que, en mayor o menor medida, intentar obtener datos de determinadas dimensiones asociadas a la labor docente. La segunda corriente, más actual, es aquella que establece modelos de evaluación que parten de la **autoevaluación** como un proceso reflexivo y participativo que permite describir y valorar la realidad, implicando a todos los miembros de cara a la mejora de la calidad."¹¹

3.3.2 Procedimientos y Estrategias de la Evaluación de la Docencia

Todos los procedimientos y estrategias de recogida de información que ofrece la metodología evaluativa son aceptables. Los más utilizados e idóneos son los cuestionarios, entrevistas, observación e informes de autoevaluación.

"El criterio de referencia de los alumnos no debe de ser el único, pero es el más utilizado. Al existir numerosas aportaciones sobre cuáles son los agentes de evaluación del profesor, consideramos como principales agentes a los **alumnos, colegas y al propio profesor**. Las evaluaciones por los alumnos son las que más frecuentemente se han utilizado y siguen utilizándose en evaluación universitaria. Desde la perspectiva del aprendizaje del alumno es como mejor se valora la docencia recibida. El alumno distingue con facilidad una buena o mala actuación docente de un profesor.

3.3.3 Rasgos Utilizados

¹¹ Ibidem.

Los estudios realizados por Trent y Cohen (1973) establecen como factores principales los siguientes:

- Claridad de organización, interpretación y explicación.
- Fomento de la discusión en clase y presentación de diversos puntos de vista.
- Estimulación de intereses y motivación de los estudiantes.
- Atención e interés por los alumnos.
- Manifestación de entusiasmo.

Otros estudios han obtenido las diferentes dimensiones mediante análisis factorial de las puntuaciones en un determinado cuestionario. Para Doyle (1975), Linn et al., (1975), Whitely y Doyle (1976), Abbott y Perkins (1978) y Marsh (1982, 1984) algunas dimensiones son más consistentes que otras, pero en general se pueden considerar dos núcleos fundamentales:¹²

- ☐ A.- competencia y destrezas docentes, que incluyen las siguientes dimensiones:
 - o Estructura, organización de los contenidos y coherencia y claridad de la exposición.
 - o Destrezas docentes del profesor y Relevancia de los contenidos.
- ☐ B.- actitud del profesor, incluyendo:
 - o Actitudes del profesor hacia el alumno individual y hacia el grupo.
 - o Estimulación del alumno.
 - o Dificultad, exigencia y justicia en la evaluación del rendimiento.

Las investigaciones de Overall y Marsh (1977) y Marsh y Overall (1980), obtienen los siguientes factores:

- ☐ Entusiasmo-preocupación por la tarea docente.
- ☐ Amplitud de tratamiento de los temas presentados.
- ☐ Organización de la tarea.
- ☐ Interacción con los alumnos.

¹² Ibidem

- ☐ Valoración del aprendizaje por parte del alumno.
- ☐ Adecuación de la evaluación al desarrollo de la clase.
- ☐ Trabajo-dificultad que ha supuesto lograr los objetivos de la materia.

Abalde, Barca, Salvador, González y Muñoz (1995) consideran las siguientes dimensiones:

- ☐ Relación-interacción con los estudiantes.
- ☐ Metodología didáctica.
- ☐ Evaluación.

Mateo y otros (1995) y Escudero (1996) citando a Scriven (1988 y 1994) señalan que los instrumentos para proceder a la evaluación del profesorado obedece a la necesidad de evaluar una serie de competencias, destrezas, actitudes:

- ☐ Conocimiento de la materia.
- ☐ Competencias instruccionales.
- ☐ Competencias de evaluación.
- ☐ Profesionalidad.
- ☐ Otros deberes con el centro y la comunidad.

Citando a Schalock et al. (1993), que ofrece una visión distinta, centran la evaluación docente en la efectividad y la productividad:

- ☐ Conocimiento docente.
- ☐ Destrezas docentes.
- ☐ Competencia docente.
- ☐ Efectividad docente.
- ☐ Productividad docente.
- ☐ Profesionalidad docente.

Estudios actuales no se centran en analizar cuáles son esos rasgos, competencias, destrezas que debe tener el profesorado sino que, la función docente es una de las

dimensiones en las que debe ser evaluado. En este sentido agruparemos los contenidos evaluables de la función docente en tres grandes áreas: **docencia, profesionalidad y servicios a la comunidad**, para lo cual el modelo global de evaluación del profesorado tendrá que estar relacionado con las siguientes fuentes de recogida de información:

- Evaluación de la actividad instructiva: opinión de los alumnos, autoinforme del profesor.
- Evaluación de la actividad investigadora.
- Evaluación de la actividad departamental.
- Evaluación complementaria de la actividad relacionada con la prestación de servicios a la comunidad.
- Evaluación de las condiciones de trabajo del profesor.

En esta línea se ha desarrollado el primer Plan Nacional de Evaluación de Calidad de las Universidades y el Plan de Calidad de las Universidades actual. ¹³

3.4 Modelo Sistémico Estructurado-MSE-¹⁴

“Este modelo es el que se utiliza para EVALUAR EL DESEMPEÑO, dando la posibilidad de ser aplicado a todo un sistema o parte de él. Se caracteriza por una Técnica de Medición, basada en la Termodinámica, que da la posibilidad de evaluar conductas complejas.

Se considera que con este modelo la evaluación llena las condiciones que se exponen a continuación:

3.4.1 Condiciones de la Evaluación

Serafin plantea esta evaluación bajo las condiciones de:

- ⇒ Objetividad, que permita emitir juicios basados en conductas observables.

¹³Ibidem.

¹⁴Chávez Zepeda, J.J. 2000. Evaluación del Desempeño. Primera Edición. Guatemala. P. 13.

- ⇒ Verificación de Logros, que posibiliten establecer distancias entre la norma o ideal y la situación en que se encuentran los diferentes elementos del Programa en el momento de la evaluación.
- ⇒ Inclusión de aspectos cualitativos y cuantitativos, teniendo en cuenta que los aspectos cuantitativos cobran vida en tanto cuanto van ligados a los aspectos cualitativos que son la razón de ser del programa.
- ⇒ Posibilidad de conocer al Evaluado en forma global y al mismo tiempo disponer de información respecto a los elementos que componen el sistema, de manera que se pueda integrar la información parcial en un todo coherente sin deformar la realidad.
- ⇒ Participación de diferentes agentes de evaluación.
- ⇒ Funcionalidad instrumental, en el suministro de la información, por su sencillez, carácter global y forma de presentación.
- ⇒ Posibilidad de emitir juicios de valor a diferentes niveles para evitar problemas de los modelos puramente descriptivos.
- ⇒ Orientación a los niveles de mando, para la toma de decisiones.

3.4.2 Técnicas y procedimientos que emplea el MSE.

Ante la necesidad de evaluar surge la pregunta: ¿Cómo “aprehender” un sistema complejo sin destruirlo y al mismo tiempo obtener información de cada uno de los elementos?

En la Evaluación, hay que tener en cuenta la importancia que tiene la posición que ocupan los diversos elementos de un sistema; esa posición determinar una función con respecto a la totalidad, y no se cumple si se analizan aisladas del contexto.

Los elementos que incorpora el Modelo Sistémico Estructurado aplicado a la Evaluación son los siguientes:

A. Perfil.

El término perfil, según Rossolimo (1906), significa: "Esquema de rasgos psíquicos característicos de un individuo, en la medida en que pueden ser determinados cuantitativamente, y presentados en forma gráfica".

De aquí se ha derivado la representación del perfil en el campo de la conducta, como un conjunto de escalas lineales de medición, cada una de las cuales representa una variable matrizada.

B. Medición de Distancias.

Todo objeto de evaluación es un sistema (mecánico, biológico, social, etc.) que opera en un contexto específico.

Esta definición implica que un perfil tiene el propósito de determinar la distancia entre un ente y un parámetro "coincidencia entre una situación observada y una situación deseable".

C. Teoría de las Facetas de Guttman.

El enfoque sistémico estructurado recurre a esta teoría para la definición del universo. Tal teoría se define como: "la aplicación del pensamiento matemático a las Ciencias Sociales".

Guttman utiliza las Facetas como una nomenclatura lógica, las cuales están constituidas por conjuntos cartesianos.

- Una faceta es un subuniverso dentro del Universo.
- Cualquier conjunto puede servir como faceta en cantidades infinitas de conjuntos cartesianos.
- El uso de facetas permite definir las variables de una evaluación en función de conjuntos más amplios.

Para su aplicación Guttman propone la frase configurativa, que conecta sistemáticamente el conjunto cartesiano definido; ésto le da contenido al esquema y guía al dictámen último del proceso evaluativo, conservando la estructura establecida.

Las facetas utilizadas en el modelo de Evaluación del Profesor Universitario que constituirán el universo de observaciones son las siguientes:

- a) El Informante. Constituyen los estudiantes, los profesores con jerarquía inmediata superior, profesores con jerarquía inmediata inferior, la comisión de evaluación docente, el Consejo Regional y los mismos sujetos de evaluación.
- b) Los sujetos de evaluación. Esta faceta la constituye el profesor pretitular y titular que ejerce docencia directa y el administrador académico.
 - ii. Docente. El profesor que ha ingresado a la carrera universitaria parte académica, para desempeñar la función de docencia y otras actividades relacionadas con el quehacer académico, que ostenta el puesto de profesor pretitular o profesor titular.
 - iii. Administrador Académico. Lo constituye el coordinador de carrera, el coordinador académico y el director.
 - iv. Coordinador de Carrera. Es el docente que en la Universidad de San Carlos, tiene bajo su responsabilidad, planificar, organizar, coordinar y supervisar la docencia, investigación, extensión y servicio de la carrera en la cual fue contratado.
 - v. Coordinador Académico. Es el profesor que coordina las actividades de los coordinadores de carrera y realiza el control académico de los estudiantes que ingresan a la unidad académica.
 - vi. Director. Es el profesor de la Universidad que desempeña actividades administrativas, y se encarga de la representación de la Universidad de San Carlos en el ámbito regional.

c) Aspectos a Evaluar.

En el nivel de docencia se toman en cuenta los aspectos que se describen a continuación.

- i. DIDÁCTICO. El aspecto didáctico comprende el conjunto de técnicas, procedimientos y recursos específicos empleados en una secuencia integrada, para orientar el aprendizaje.

- ii. PSICOSOCIAL. El aspecto psicosocial comprende el conjunto de conductas que fomentan y favorecen las relaciones en el aula y fuera de ella, a fin de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se produzcan en un clima o ambiente psicológico adecuado.
- iii. PROFESIONAL. El aspecto profesional se refiere al grado en que el profesor ha cultivado su propia disciplina y al nivel de actualización alcanzado en la materia que imparte.

En cuanto a la actividad administrativa-académica se definen los aspectos:

- i. PSICOSOCIAL. El aspecto psicosocial comprende el conjunto de conductas que fomentan y favorecen las relaciones con el grupo de trabajo, a fin de que las actividades en la unidad académica se produzcan en un clima adecuado.
- ii. PROFESIONAL. El aspecto profesional se refiere al grado en que el profesor ha cultivado su propia disciplina y puesto, al nivel de actualización alcanzado.
- iii. ADMINISTRACIÓN ACADÉMICA. Este aspecto contiene los elementos de Planificación, Organización, Dirección, Supervisión y Evaluación de la actividad administrativa académica del Centro Universitario.

d) Actividad Docente y otras Funciones.

Consiste en evaluar la actividad desarrollada por el docente con sus alumnos en las asignaturas que imparte en el ciclo lectivo que se le evalúa. Asimismo, se evalúa la participación del docente en otras actividades diferentes a la docencia.

e) Elementos de Contraste.

Entre los elementos de contraste tenemos a las expectativas que los estudiantes tiene del docente, así como a los requerimientos profesionales para el desempeño dentro de la carrera universitaria como docente. También, cumplir con los requerimientos y objetivos de la institución.

f) Opciones de Decisión.

Esta faceta define el resultado de la evaluación que se mide en una escala que va desde totalmente satisfactorio a totalmente insatisfactorio.

D. El Coeficiente de Distancia Evaluativo.

El coeficiente de distancia evaluativo fue propuesto por Serafín como una medida de congruencia.

La congruencia es la coincidencia entre la situación observada y una situación deseable en un aspecto evaluativo. (ver anexo no.2)

3.5 Otros métodos de Evaluación del Desempeño:

3.5.1 Métodos Tradicionales

“El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En muchas empresas es corriente encontrar varios sistemas específicos que cambian según el nivel y las áreas de asignación del personal; por ejemplo, sistema de evaluación de gerentes, trabajadores por meses, por horas, vendedores, etc. Cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características de personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación

del desempeño sólo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa."¹⁵

“Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

Método de las escalas gráficas
 Método de elección forzada
 Método de investigación de campo
 Método de incidentes críticos
 Métodos mixtos

a) Método de las escalas gráficas:

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuando mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente. Entre esos extremos existen tres alternativas:

- i. *Escalas gráficas continuas.* Escalas donde sólo están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier

¹⁵ Ibidem. P.367

punto de la línea que los une. En este caso, existen un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación, la cual puede hacerse en cualquier punto de esta amplitud de variación.

- ii. *Escalas gráficas discontinuas.* En éstas, la posición de las marcaciones ya está fijada y descrita con anterioridad; el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado. Todos los ejemplos presentados de aquí en adelante serán de escalas gráficas discontinuas.

Para facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan mediante gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (filas) se escriben los factores de evaluación del desempeño, y en las entradas verticales (columnas) se escriben los grados o las graduaciones de los factores. De ahí el cuadro de dos entradas que caracteriza este método de evaluación.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y se les dan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez realizada la evaluación, se suman los puntos obtenidos por los empleados. Esta simplificación extrema de la evaluación del desempeño constituye una paradoja: por una parte, cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un empleado a un simple número sin significado."¹⁶

Ventajas del método de las escalas gráficas:

- Brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla.

¹⁶ Ibidem. P. 368

- Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
- Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Desventajas del método de las escalas gráficas:

- No permite mucha flexibilidad al evaluador; en consecuencia, debe ajustarse al instrumento, y no éste a las características del evaluado.
- Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación. Cada personal percibe e interpreta las situaciones según su "campo psicológico". Tal interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico lleva a algunos evaluadores al halo effect o efecto de halo. Este efecto hace que los evaluadores consideren óptimo o excelente a un empleado en todos los factores o que un evaluador muy exigente considere deficientes o insuficientes a todos sus subordinados.
- Tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones.
- Requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores.
- Tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados."¹⁷

b) Método de elección forzada:

"El método de elección forzada fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener

¹⁷ Ibidem. P. 368

resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios.

Características del método de elección forzada:

Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación "elección forzada".

La naturaleza de las frases varía bastante; no obstante, hay dos formas de componerlas:

- i. Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta y, luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.
- ii. Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse 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 índice de aplicabilidad y el índice de discriminación."¹⁸

Ventajas del método de elección forzada:

¹⁸ Ibidem. P. 370.

El método de elección forzada presenta las siguientes ventajas:

- ✦ Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización.
- ✦ Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores.

Desventajas del método de elección forzada:

El método de elección forzada presenta las siguientes desventajas:

- Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa y demorada.
- Es un método comparativo y discriminatorio, y presenta resultados globales; distingue sólo los empleados buenos, medios e insuficientes, sin dar mayor información.
- Cuando se utiliza para el desarrollo de recursos humanos, requiere información complementaria acerca de las necesidades de capacitación, potencial de desarrollo, etc.
- Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.

c) Método de investigación de campo:

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con

la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

Características del método de investigación de campo:

La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. De aquí proviene el nombre de investigación de campo. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, se hace énfasis en que la función de staff debe asesorar a cada jefe.

El especialista en evaluación del desempeño lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, cumpliendo aproximadamente el siguiente itinerario.

- i. *Evaluación inicial.* El desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente de acuerdo con uno de los tres aspectos siguientes:
 - ❖ Desempeño más que satisfactorio (+)
 - ❖ Desempeño satisfactorio ($\pm$)
 - ❖ Desempeño menos que satisfactorio (-)
- ii. *Análisis complementario.* Una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe.
- iii. *Planeación.* Una vez analizado el desempeño, se elabora un plan de acción que puede implicar:
 - ❖ Asesoría al empleado
 - ❖ Readaptación del empleado
 - ❖ Capacitación
 - ❖ Desvinculación y sustitución
 - ❖ Promoción a otro cargo
 - ❖ Mantenimiento en el cargo actual
- iv. *Seguimiento.* Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada empleado.

Ventajas del método de investigación de campo:

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- ✦ Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos.
- ✦ Proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- ✦ Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- ✦ Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- ✦ Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y además áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- ✦ Acentúa la responsabilidad de línea y la función de staff en la evaluación del personal.
- ✦ Es el método más completo de evaluación.

Desventajas del método de investigación de campo:

El método de investigación de campo presenta las siguientes limitaciones:

- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evolución.
- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

d) Método de comparación por pares:

Es un método de evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Ejemplo:

e) Método de frases descriptivas:

Este método es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N")."¹⁹

3.5.2 Métodos Modernos :

"Los gerentes pueden seleccionar entre varios métodos de evaluación. El tiempo de sistema de evaluación del desempeño que se utiliza depende de su propósito. Si el énfasis principal es la selección de personas para su promoción, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, puede ser apropiado un método tradicional como el de las calificaciones. Los méritos de colaboración, como la Administración por Objetivos, están diseñados para ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y se vuelvan más efectivos."²⁰

a) Escalas de calificación:

"Un método de evaluación que se usa ampliamente y que clasifica a los empleados de acuerdo con factores definidos, es el conocido como **método de escalas de calificaciones**. En este método se registran en una escala los juicios acerca del desempeño. Se divide la escala en categorías –normalmente de 5 a 7 en número– que con frecuencia se definen por adjetivos, tales como sobresaliente, promedio o no satisfactorio. Aunque se puede emplear una escala general, este método habitualmente permite el empleo de más de un criterio de desempeño. Una razón

¹⁹ Ibidem. P. 375

²⁰ Mondy Op.Cit. P.333

de la popularidad del método de escalas de calificaciones es su sencillez, ya que facilita la evaluación rápida de muchos empleados.

Los factores que se escogen para la evaluación suelen ser de dos tipos: relacionados con el puesto y características personales. El calificador (evaluador) llena la forma indicando el grado en que cada factor describe mejor al empleado y su desempeño. Esta práctica debe estimularse de manera especial, o hasta exigirse, cuando el calificador proporciona la calificación más alta o más baja. Por ejemplo, si se califica a un empleado como no satisfactorio en iniciativa, el calificador justifica por escrito esta baja evaluación. El propósito de este tipo de exigencias es evitar juicios arbitrarios y superficiales. Muchas formas para las escalas de calificación del desempeño en el puesto también dejan espacio para la evaluación del potencial de crecimiento del empleado.

b) Incidentes críticos:

“El método del **incidente crítico** exige que se mantengan registros por escrito de acciones muy favorables y muy desfavorables en el trabajo. Cuando una acción de ese tipo afecta significativamente la efectividad del departamento, ya sea de manera positiva o negativa, el gerente la anota. Se le llama un incidente crítico. Al final del periodo de evaluación, el calificador utiliza estos registros junto con otros datos, para evaluar el desempeño del empleado. Con este método, es más probable que la evaluación abarque todo el periodo que se evalúa para no limitarse, por ejemplo, limitarse a los últimos meses o semanas. Sin embargo, si un supervisor tiene que calificar a muchos empleados, puede ser excesivo el tiempo necesario para registrar el comportamiento.

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial.

Características del método de incidentes críticos:

El método de incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). En consecuencia, el método no se preocupa por las características normales, sino exactamente por aquellas características muy positivas o muy negativas. Se trata de una técnica en que el supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados. Así, el método de incidentes críticos se centra en las excepciones –tanto positivas como negativas– en el desempeño de las personas.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales."²¹

c) Ensayo:

En el **método del ensayo**, el calificador simplemente prepara una breve narración sobre el desempeño del empleado. Este método tiende a enfocar el comportamiento externo en el trabajo del empleado, en lugar del desempeño rutinario cotidiano. Las calificaciones de este tipo dependen mucho de la habilidad de redacción del evaluador. Algunos supervisores, gracias a sus excelentes habilidades para escribir, pueden hacer que un trabajador marginal aparezca como un realizador superior. Puede ser difícil comparar las evoluciones por ensayo, porque no existe un criterio común. Sin embargo, algunos gerentes creen que el método de ensayo no sólo es el mejor enfoque, sino también el más sencillo para la evaluación de los empleados.

d) Normas de trabajo:

²¹ Ibidem. P.335

El **método de estándares de trabajo** compara el desempeño de cada empleado con una norma predeterminada o un nivel esperado de producción. Las normas reflejan la producción normal de un trabajador promedio que opera a paso normal. Se pueden aplicar normas de trabajo a casi todos los tipos de puestos, pero se las usa con mayor frecuencia para puestos de producción. Se pueden utilizar diversos métodos para determinar las normas de trabajo, los que incluyen estudios de tiempo y muestreo del trabajo.

Una ventaja evidente del empleo de las normas como criterios de evaluación es su objetividad. Sin embargo, con el fin de que los empleados puedan percibir que las normas son objetivas, deben comprender con claridad cómo se las ha fijado. Es obvio que también se debe explicar con cuidado la justificación para cualquier cambio en las normas.

e) Jerarquización:

Al utilizar el método de jerarquización, el calificador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo en un orden jerárquico de desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado en el departamento tiene el mayor rango, y el más pobre tiene la jerarquía más baja. Se presenta una dificultad importante cuando los individuos se desempeñan en niveles comparables.

f) La comparación por pares:

“Es una variación del método de jerarquización, donde el desempeño de cada empleado se compara con todos los demás empleados del grupo. A menudo, esta comparación se basa en un solo criterio, como es el desempeño general. Al empleado que recibe el mayor número de comparaciones favorables se le adjudica el rango más alto.

g) Distribución forzada:

En el **método de distribución forzada** se exige que el calificador asigne un número limitado de categorías a los individuos del grupo de trabajo, de manera semejante a una distribución normal de frecuencias. Como ejemplo, se coloca a los empleados que están en el 10% superior en el grupo más alto, el siguiente 20% en el grupo que sigue, el siguiente 40% en el grupo medio, el siguiente 20% en el grupo próximo al inferior, y el 10% restante en la categoría más baja. Este enfoque se basa en la hipótesis bastante dudosa de que todos los grupos de empleados tienen la misma distribución de realizadores excelentes, promedio y pobres. Si todos los trabajadores de un departamento tienen un desempeño sobresaliente, es probable que el supervisor tenga muchos problemas para decidir a quién se debe colocar en las categorías inferiores."²²

h) Informes de desempeño con lista de verificación ponderada y elección forzada:

- iii. El **Informe de desempeño de elección forzada** exige que el evaluador escoja entre una serie de declaraciones acerca de un individuo, aquéllas que describen mejor o peor al empleado. Una dificultad con este método es que las declaraciones descriptivas pueden ser casi idénticas.
- iv. Al usar el **informe de desempeño de lista de verificación ponderada**, el calificador llena un formato similar al informe de desempeño de elección forzada, pero se les ha asignado diferentes valores a diferentes respuestas. El formato incluye preguntas relacionadas con el comportamiento del empleado, y el evaluador contesta a cada pregunta de manera positiva o negativa sin embargo, el evaluador no sabe el peso que se le dará a cada respuesta.

i) Escalas de calificación con ancla conductual:

²² Ibidem. P. 337

El **método de escala de calificación con ancla conductual**, combina elementos de las escalas tradicionales de calificación y el método del incidente crítico. Al utilizar la escala, se describe con mayor objetividad el comportamiento en el puesto derivado de incidentes cruciales –comportamiento efectivo e inefectivo–. Los individuos familiarizados con un puesto específico identifican sus principales componentes. Luego, jerarquizan y validan el comportamiento específico para cada uno de los componentes; ésta puede ser aceptada con mayor facilidad tanto por los supervisores como por los subordinados. Este método se desarrolló para vencer las debilidades de otros métodos de evaluación. Los informes sobre la efectividad de este método no llegan a conclusiones definitivas, y no parece que sea superior a otros métodos para compensar errores del calificador o alcanzar solidez psicométrica. Una deficiencia específica es que las conductas que se emplean están orientadas a la actividad, en lugar de orientarse a los resultados. Esto representa un posible problema para los supervisores, porque deben calificar empleados que realizan la actividad, pero que no necesariamente están alcanzando las metas deseadas.

j) Administración por objetivos:

Como ya se ha señalado con anterioridad, el concepto de Administración por Objetivos evalúa y utiliza la contribución de los empleados. También es un método que puede ser efectivo para evaluar el desempeño de un empleado. En los enfoques tradicionales de la evaluación del desempeño, con frecuencia se utilizan los rasgos personales de los empleados como criterio para evaluar su desempeño. Además, el papel de supervisor evaluador es similar al de un juez. En la Administración por Objetivos, el enfoque del proceso de evaluación pasa de los atributos personales del trabajador a su desempeño en el puesto. El papel del supervisor cambia del de árbitro al de consejero y facilitador. De manera similar, la función del empleado cambia de la de espectador pasivo a la de participante activo.

Los individuos establecen de manera conjunta los objetivos con sus superiores que entonces les conceden cierta discrecionalidad en la forma de alcanzarlos. Las metas establecidas de manera conjunta hacen que el empleado sea participante del proceso. Esta apropiación de los objetivos incrementa la probabilidad de que

los alcance. Al final del período de evaluación, el empleado y el supervisor se reúnen para una entrevista de evaluación. Primero revisan el grado hasta el que se han alcanzado los objetivos y luego repasan las acciones necesarias para resolver los problemas restantes. En la Administración por Objetivos, el supervisor mantiene abiertos los canales de comunicación durante el periodo de evaluación. La discusión para la solución de problemas durante la entrevista de evaluación es simplemente otra conversación diseñada para ayudar al trabajador a que avance de acuerdo con el plan. En ese momento, se establecen los objetivos para el siguiente periodo de evaluación, y s

3.6 La responsabilidad en la evaluación:

“En la mayor parte de las organizaciones, el departamento de recursos humanos es responsable de coordinar el diseño e implantación de los programas de evaluación del desempeño. Sin embargo, es esencial que los gerentes de línea tengan un papel clave de principio a fin. Existen diversas posibilidades para determinar quién calificará realmente al empleado, y se presentan enseguida algunas de ellas.

Supervisor inmediato:

Es tradicional que el supervisor inmediato de un empleado sea la elección más común para evaluar su desempeño. Este sigue siendo el caso, y hay varias razones válidas para ello. En primer lugar, el supervisor suele estar en la mejor posición para observar el desempeño del empleado en el puesto. Otra razón es que el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una unidad específica. Cuando la tarea de evaluar a los subordinados se otorga a alguna otra persona, se puede socavar la autoridad del supervisor. Desde el punto de vista negativo, el supervisor inmediato puede poner de relieve ciertos aspectos del desempeño del empleado y descuidar otros. Asimismo, se ha sabido de gerentes que manipulan las evaluaciones para justificar sus decisiones de incremento de salarios y promociones.

Subordinados:

Algunos gerentes han llegado a la conclusión de que es factible que los subordinados los evalúen. Razonan que los subordinados están en excelente posición para valorar la efectividad gerencial de su superior. Los partidarios de este enfoque

creen que de esta manera los supervisores desarrollarán una conciencia especial de las necesidades del grupo de trabajo y realizarán mejor sus funciones gerenciales.

Pares:

Durante mucho tiempo la evaluación por los pares ha tenido defensores que creen que este enfoque es confiable si el grupo de trabajo se mantiene estable durante un período de tiempo suficientemente largo y desempeña tareas que exigen una interacción considerable. Las ventajas en la evaluación por los miembros del equipo incluyen:

- Los miembros del equipo conocen el desempeño de cada uno de los otros mejor que nadie y, por tanto, pueden evaluar con mayor precisión.
- La presión de los pares es un motivador poderoso para los miembros del equipo.
- Los miembros que reconocen que sus compañeros de equipo son los que evaluarán su trabajo, muestran una mayor productividad y compromiso.
- La revisión por los compañeros significa que hará numerosas opiniones y no depende de un individuo.

Los problemas con la evaluación por los pares incluyen el tiempo necesario para llevarla a cabo y las dificultades que puede haber para diferenciar las contribuciones individuales y las del equipo. Además, algunos miembros de ésta pueden sentirse incómodos al evaluar a sus compañeros. También sería necesario capacitar en la evaluación del desempeño a los miembros del equipo, en la misma forma en que lo sería para cualquier persona que evaluara el desempeño. La evaluación por los pares funciona mejor en una cultura participativa. Sin embargo, ni siquiera en este tipo de ambiente el enfoque es siempre satisfactorio.

Evaluación de grupo:

La evaluación de grupo significa que dos o más gerentes que están familiarizados con el desempeño del empleado, lo evalúan en equipo. Por ejemplo, si una persona trabaja normalmente con el gerente de procesamiento de datos y el gerente de finanzas, estas dos personas pueden hacer la evaluación de manera conjunta. Una ventaja de este enfoque es que inyecta cierto grado de objetividad al utilizar personas externas. Una desventaja es que disminuye el papel del supervisor

inmediato. De igual manera, puede ser difícil reunir a los gerentes para una evaluación de grupo a causa de otras exigencias de su tiempo.

Autoevaluación:

En una pequeña empresa, 300 asalariados se evalúan a sí mismos, utilizando una escala de calificación con 17 factores específicos. Cada factor de empleado también evalúa a éste, y luego se exige que los dos concilien las diferencias más significativas. Si los empleados comprenden los objetivos que se espera que alcancen y las normas por las cuales se los evaluará, están –en un grado muy amplio– en la mejor posición para evaluar su propio desempeño. Muchas personas saben qué es lo que realizan bien en su trabajo y en qué necesitan mejorar. Si se les da la oportunidad, criticarán de manera objetiva su propio desempeño y tomarán las acciones necesarias para mejorarlo. Asimismo, puesto que el desarrollo del empleado es autodesarrollo, los trabajadores que evalúan su propio desempeño pueden estar más motivados. La Autoevaluación tiene un gran atractivo para los gerentes que se preocupan principalmente de la participación y el desarrollo de sus empleados.

Combinaciones:

Los enfoques que se acaban de describir no son mutuamente excluyentes. De hecho, las organizaciones están comenzando a emplear múltiples fuentes de evaluación, inclusive clientes externos e internos. Estas fuentes se conocen como retroalimentación de 360 grados. Es evidente que este sistema de evaluación que incorpora múltiples evaluadores necesita más tiempo y, por tanto, puede ser más costoso. Se necesita un alto grado de confianza entre los participantes y de capacitación en el sistema de evaluación, Independientemente de cómo se lleve a cabo. Estos factores pueden tener mayor importancia cuando se emplea una combinación de calificadores. No obstante, la forma en que las corporaciones se están organizando puede exigir alternativas innovadoras a las evaluaciones tradicionales de la cima hacia abajo.

EL PERIODO DE EVALUACION:

Las evaluaciones del desempeño se suelen preparar a intervalos específicos. Aunque no hay nada mágico en lo que respecta al intervalo, en la mayor parte de las organizaciones estas evaluaciones se realizan anual o semestralmente a menudo se evalúa a los individuos justo antes del final de su período de prueba. También es práctica común evaluar varias veces a los nuevos empleados durante su primer año de trabajo.

El período de evaluación puede comenzar con la fecha de contratación de cada empleado, o se puede evaluar a todos los empleados al mismo tiempo. Aunque ambas prácticas tienen sus ventajas, las evaluaciones escalonadas pueden tener mayor mérito si una unidad organizacional tiene muchos miembros. Puede no haber suficiente tiempo para evaluar a cada empleado de manera adecuada si todas las evaluaciones se realizan al mismo tiempo."²³

3.7 Beneficios de la Evaluación del Desempeño:

“Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Beneficios para el jefe:

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

²³ Mondy. Op. Cit P. 355

- ❖ Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ❖ Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado:

- ❖ Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- ❖ Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- ❖ Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (Programas de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.)
- ❖ Autoevaluar y autocriticar su autodesarrollo y autocontrol.

Beneficios para la organización:

- ❖ Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- ❖ Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar

a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- ❖ Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo." ²⁴

²⁴ Chiavenato. Op. Cit. P.

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Variable: Método de evaluación docente:

Los instrumentos utilizados para evaluar el desempeño de los profesores con carrera docente en el Centro Universitario de Oriente representan valiosas herramientas, dado a que de los resultados que aporta depende el mejoramiento de las funciones de los profesionales, y por ende el desarrollo de la universidad.

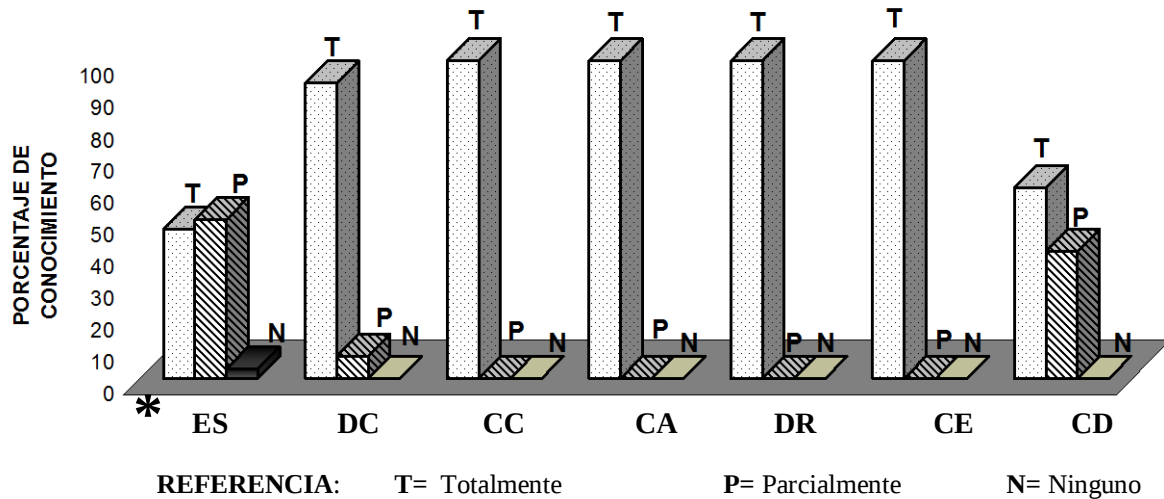
Es para tal fin que se llevó a cabo el estudio respectivo, mediante el análisis de los factores claves que intervienen en el proceso de evaluación. Para ello, los cuestionarios se aplicaron a los diferentes sujetos que participan en el proceso de evaluación con el fin de determinar si éstos conocen el propósito que persigue el instrumento al medir el desempeño del profesor universitario, por lo que se obtuvieron los siguientes resultados[®]:

De la totalidad de estudiantes, el 71% afirmaron conocer el propósito que persigue el proceso al evaluar el desempeño docente, sin embargo, un 29% aportaron una respuesta negativa, justificando su desconocimiento por la carencia de información al respecto.

Con respecto al método aplicado para evaluar el desempeño docente se comprobó que afirmaron conocerlo el 47% de estudiantes, el 93% de docentes, el 100% de coordinadores de carreras, así como la coordinadora académica y el Director del Centro. Los miembros de la comisión de evaluación afirmaron conocerlo, debido a que ellos son los encargados de dicha actividad, por lo que están totalmente fundamentados sobre el proceso; y los miembros del Consejo Directivo confirmaron dicho conocimiento en un 60%.

[®] Sólo se citan los porcentajes de mayor relevancia, el resto de la información se incluye en los apéndices 2, 3 y 4 .

Complementariamente se pudo comprobar que el 50% de estudiantes y un 7% de los docentes, expresaron no conocerlo por algunas razones, como la carencia de explicación e información referente al tema. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica.



Gráfica 1. Conocimiento del método de evaluación por parte de los sujetos que participan en el proceso.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

4.1.1 Características de la evaluación:

Con el afán de investigar la dimensión de las características que contempla el método de evaluación aplicado en el Centro, se indagó el criterio en los diferentes participantes, cuyos resultados numéricos se muestran en los apéndices 2, 3 y 4.

a) Objetividad:

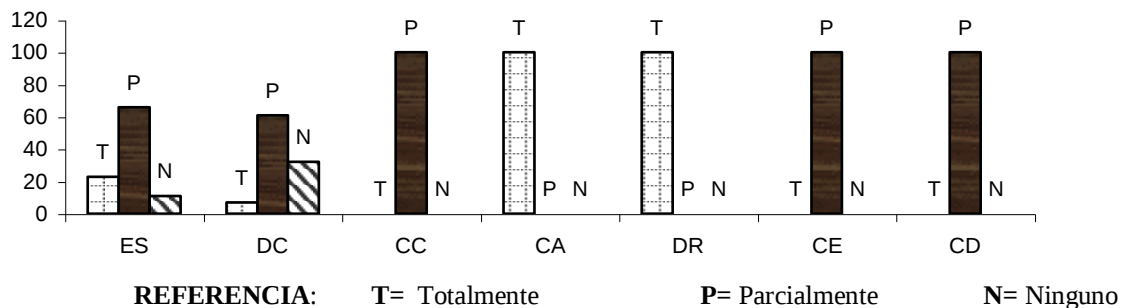
Propuestos los criterios: totalmente, parcialmente y ninguna; para responder a la interrogante, tomamos el porcentaje de mayor relevancia (los otros porcentajes se pueden ver en la gráfica 2).

* Ver glosario incluido en apéndice 5, para la interpretación de gráficas.

En el caso de los estudiantes, el 66% creen que es objetivo parcialmente; igualmente los docentes, con un 61% debido a que observan existencia de subjetividad en los mismos, factor que no es fácilmente medible y que surge como producto de diversas situaciones; una de ellas corresponde al hecho de que los evaluadores no responden los ítems del instrumento con el interés debido, pues éstos (ítems) no permiten desenvolverse libremente.

Asimismo, el 100% de los coordinadores de carrera dijeron que su objetividad es parcial, debido a que existe trabajo que el estudiante no aprecia porque no poseen evidencia de las actividades de investigación, extensión y servicio. Los miembros de la comisión de evaluación y del consejo directivo, también consideran parcial dicha característica en el método.

En cuanto a la opinión aportada por la Coordinadora Académica y el Director del centro, afirmaron totalmente dicha característica argumentando que la misma permite visualizar algunos aspectos importantes en el actual instrumento;



Gráfica 2. Objetividad en los instrumentos de evaluación.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

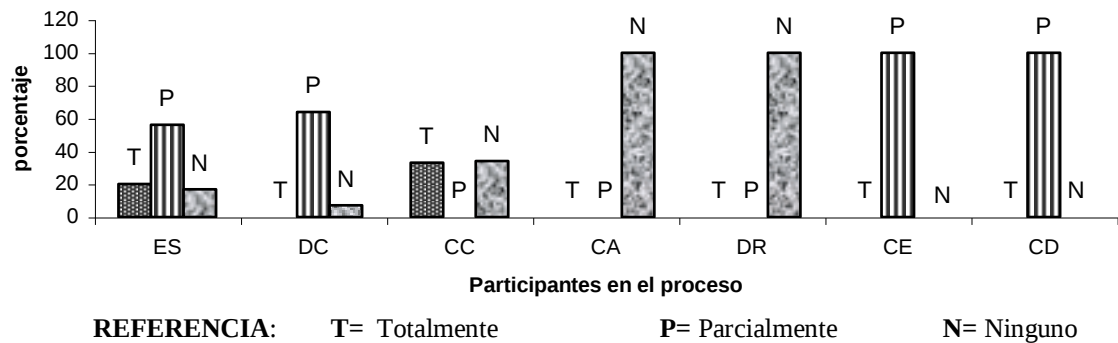
Respecto a este indicador, se considera necesario que se le informe a los estudiantes las actividades de investigación, extensión y servicio, para que hagan conciencia de la labor que el docente realiza a parte de la docencia propiamente dicha; además se debe mejorar la hoja de respuestas para que los evaluadores se desenvuelvan libremente.

b) Verificación de logros:

Al comprobar si el instrumento verifica los logros que el docente pretende alcanzar, el 56% de los estudiantes y 64% de los docentes opinan que es parcialmente, fundamentando su opinión en que el instrumento no dispone de parámetros adecuados para la apreciación de todos los procesos, lo que impide que exista una efectiva medición del trabajo ejecutado por los profesionales.

Los Coordinadores de Carrera creen que no se verifican los logros, opinando que existe trabajo (actividades de extensión y servicio) que el estudiante desconoce; además no se miden los aspectos cualitativos.

La Coordinadora Académica y el Director del Centro opinan que esta característica no es tomada en cuenta, dado al tipo de opciones que presenta el instrumento para las respuestas; en el caso de los miembros de la comisión y consejo directivo, esta característica existe parcialmente.



Gráfica 3. Verificación de Logros en los instrumentos de evaluación.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

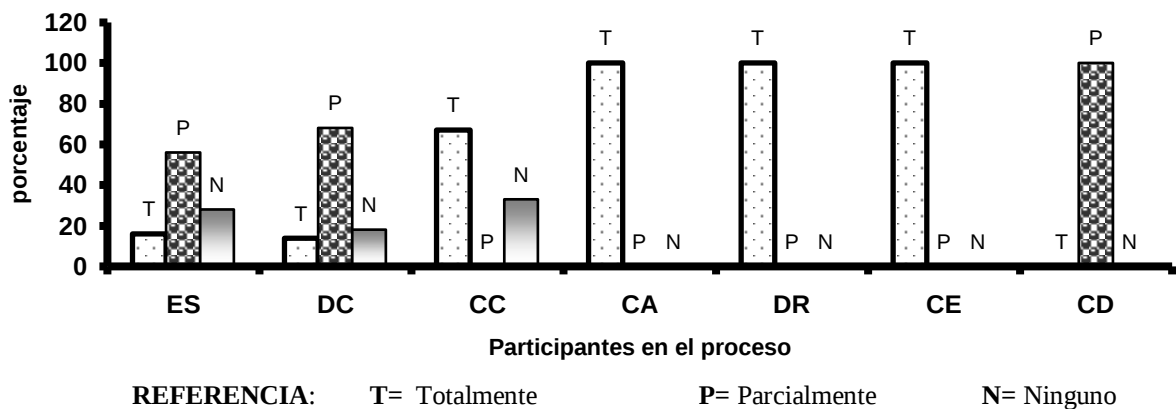
c) Inclusión de aspectos cualitativos y cuantitativos:

La apreciación de los aspectos cualitativos y cuantitativos evaluados en el docente a través de los instrumentos, es de carácter parcial según la opinión de un 56% de estudiantes y un 57% de

docentes; quienes hacen ver que se consideran *cualitativos* porque se mide una variedad de aspectos subjetivos, como la habilidad para promover el aprendizaje, capacidad profesional, puntualidad, presentación y atención; y *cuantitativos*, porque utiliza técnicas matemático-estadísticas para la ponderación del desempeño del evaluado.

El 67% de los coordinadores de carrera opinan que es totalmente cuantitativo debido a que la hoja de respuesta es cerrada (si - no), por lo que gran parte de aspectos cualitativos no son actualmente considerados.

Referente al tema, la Coordinadora Académica, el Director y los miembros de la Comisión de Evaluación emitieron una respuesta positiva, dado a que identifican en el instrumento ciertos aspectos que califican la calidad de lo observado. En cambio, los miembros del Consejo opinan que se incluyen aspectos cualitativos, pero en forma parcial.



Gráfica 4. Inclusión de aspectos cualitativos y cuantitativos en el instrumento de evaluación.
Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos, concluimos en que el instrumento evalúa aspectos cualitativos y cuantitativos, pero de manera parcial; ésto debido a la estructura de carácter cerrada con que se ligan las respuestas a los ítems del instrumento, cuya forma no permite evaluar objetivamente.

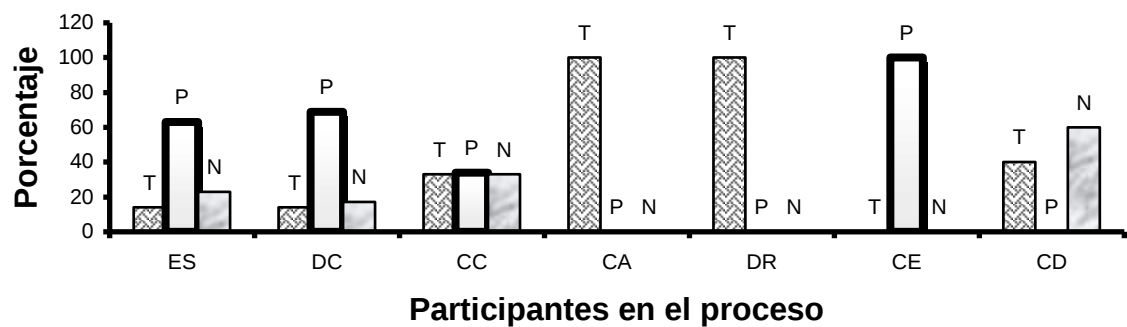
d) Posibilidad de conocer el problema en forma global:

Se indagó en los estudiantes acerca de la percepción que se tiene del proceso que desarrolla el docente en las actividades de enseñanza-aprendizaje,

como uno de los principales problemas a considerar por el instrumento de evaluación, el 63% opinó que lo considera de forma parcial, así como un 69% de los profesores encuestados, quienes creen que el instrumento permite conocer el problema parcialmente, debido a no se ha modificado de acuerdo a las necesidades actualmente presentadas, como: corrección de deficiencias, ampliación de los contenidos programáticos y su adaptación al entorno real, etc.

En cuanto a la opinión de los coordinadores de carrera, el 33% respondió totalmente; el 34% parcialmente y el 33% ninguna, pues a su criterio el instrumento presenta enunciados de carácter subjetivo.

La Coordinadora Académica, similar al criterio del Director del centro y miembros del Consejo Directivo (40%), opina que esta característica, en términos generales, se hace efectiva en el instrumento de evaluación vigente. Para los miembros de la comisión de evaluación, parcialmente.



REFERENCIA: T= Totalmente P= Parcialmente N= Ninguno

Gráfica 5. Posibilidad, en los instrumentos, de conocer el problema en forma global

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

Con los resultados obtenidos anteriormente, podemos concluir que el instrumento mide parcialmente el hecho educativo desarrollado en el Centro, así como las actividades administrativas y organizacionales sometidas a procesos de evaluación del desempeño, dado a la forma tendenciosa con que se

contemplan los aspectos subjetivos dados, tanto en el proceso enseñanza-aprendizaje como en las actividades administrativas.

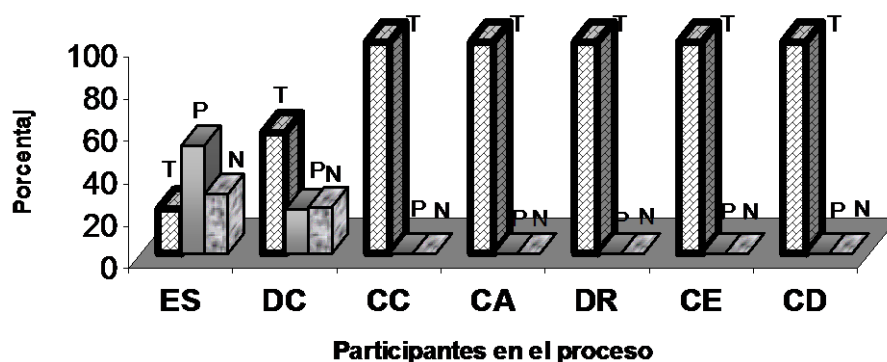
Por lo anterior se considera necesario explorar las áreas claves del instrumento a fin de analizar aquéllas que son deficientes para implementarles cambios, de manera que el *problema* sea apreciado integralmente.

e) Participación de los diferentes agentes de la evaluación:

Los participantes o agentes, de acuerdo a esta característica del instrumento, son todos aquellos sujetos que forman parte directa en el proceso de evaluación. Esta premisa se pretendió comprobar en los encuestados al preguntar acerca de si conocen dichos sujetos, respecto a lo cual, el 51 % de los estudiantes respondió parcialmente.

En cuanto a los docentes, el 57% opinó con la respuesta “totalmente”; sin embargo informaron que la evaluación aplicada por el jefe inmediato (coordinador de carrera) sólo se enfoca en el curso que el docente imparte y en la ponderación de algunas comisiones de trabajo, ignorando otras actividades que merecen igual importancia.

En cuanto a los coordinadores de carrera el 100% de ellos respondió totalmente; asimismo, la Coordinadora Académica considera que el instrumento integra a todos los entes en el proceso de evaluación; el Director, la comisión de evaluación y el consejo directivo aportan similar criterio.



REFERENCIA: **T=** Totalmente **P=** Parcialmente **N=** Ninguno

GRÁFICA 6. Participación de los diferentes agentes de la evaluación.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

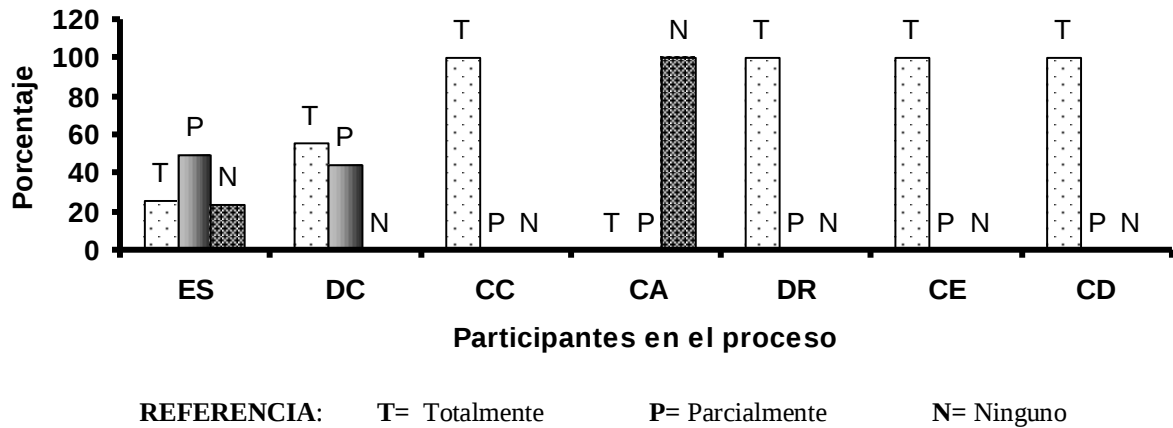
Con los resultados anteriores concluimos que no todos los estudiantes conocen a los agentes que participan en la evaluación docente, por lo tanto consideramos necesario que se les dé a conocer quienes son los participantes y qué función desempeña cada uno de ellos, pues éstos (estudiantes) creen que sólo participan estudiante-docente, no obstante los miembros del proceso en su conjunto forman parte importante en la evaluación del desempeño.

f) Funcionalidad instrumental:

Con el fin de verificar si el instrumento suministra información real y completa, se interrogó al sector estudiantil, cuyo 50% respondió parcialmente.

Por su parte, un 56% de los profesores respondieron que el suministro de información se da totalmente, debido a que el cuestionario aporta información completa con respecto al estado en que se encuentra el docente en las áreas cognoscitiva y afectiva. El 100% de los coordinadores de carrera coincidieron en la opción "totalmente".

Sin embargo, la Coordinadora Académica opina que el instrumento no cumple con el requisito de ser funcional, dado a que la información se ve limitada debido a las opciones de respuesta con que fue diseñado. No así el director, la comisión de evaluación y el consejo directivo, opinan que el instrumento cumple efectivamente con esta característica.



GRÁFICA 7. Funcionalidad en los instrumentos de evaluación.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

Con los resultados anteriores se considera que el instrumento sí es funcional, pero no así la hoja de respuestas, habría que modificarla.

g) Posibilidad de emitir juicios de valor:

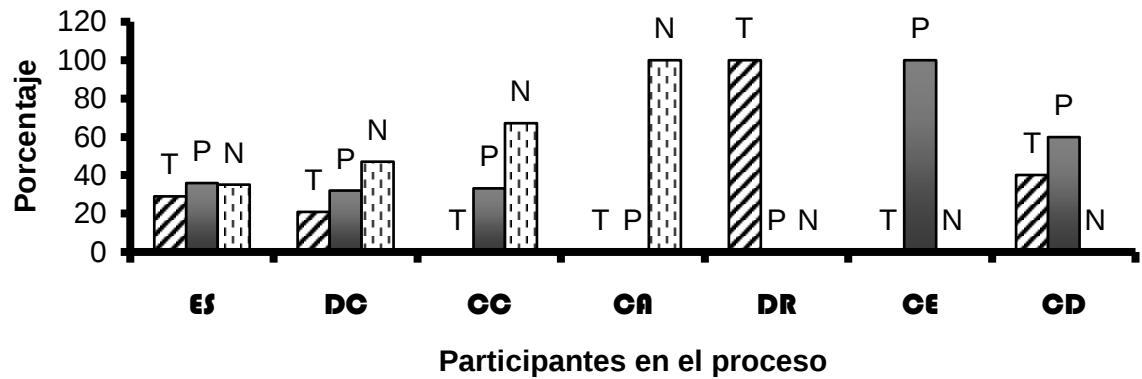
En esta fase se buscó verificar si el instrumento permite emitir criterios con libertad y objetividad, al respecto los estudiantes opinaron relativamente: el 36% parcialmente y el 35 % la ausencia de esta característica en el método. Los docentes aportaron su respuesta de manera similar, el 32% parcialmente y 47% ninguna. (en la gráfica 9 se pueden ver los otros porcentajes)

Por otra parte, el 67% los coordinadores de carrera, consideran que el instrumento no posibilita la emisión de juicios.

Al solicitar su criterio, argumentaron lo siguiente: el instrumento veda la oportunidad de emitir información completa y adecuada de la actividad académica, pedagógica y didáctica, lo que obstaculiza la creación de mecanismos de apoyo para las mismas. Es así como se reduce el proceso a la obtención de resultados como producto de una digitalización de la información, cuando podría mejorarse por medio de análisis ejecutados por equipos profesionales que ejecuten una evaluación personal y asimismo faciliten un proceso de seguimiento en función de tales resultados, pues éstos constituyen una base importante para el desarrollo de planes de capacitación docente y administrativo.

Por su parte, el director opina que es efectiva esta característica, similar a la opinión de los miembros de la comisión, para quienes es parcial la presencia de la misma, así como para los miembros del consejo directivo quienes enfatizan en un 60% dicha parcialidad.

La coordinadora académica opina que el instrumento no facilita la libertad de criterio debido a las opciones de respuesta que el mismo presenta.



REFERENCIA: T= Totalmente P= Parcialmente N= Ninguno

GRÁFICA 8. Posibilidad de emitir juicios de valor.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

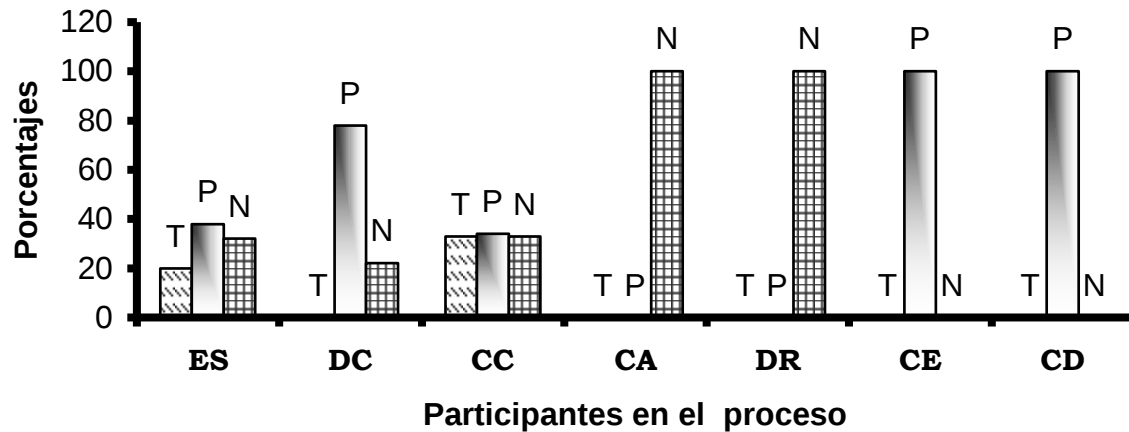
Con lo presentado anteriormente se considera que el instrumento no permite que los evaluadores emitan juicio sobre el sujeto evaluado, debido a que la hoja de respuestas es cerrada y no contempla preguntas que correspondan a respuestas abiertas, donde puedan expresar su opinión libremente.

h) Orientación a los niveles de mando para la toma de decisiones:

Para medir si el instrumento cumple realmente con la función de emitir información confiable e importante para formular soluciones respecto a la toma de decisiones que conlleven a un desempeño eficiente, un 38% de los estudiantes opinaron que existe parcialmente dicha característica, un 32% manifestaron que no la observan.

En cuanto al criterio docente, el 78% respondió parcialmente. Los coordinadores de carrera aportaron respuestas relativas, así: un 33% totalmente, 34% parcialmente y 33% ninguna.

La coordinadora académica y el director de la universidad manifestaron no considerar ésta como característica del instrumento, mientras que los miembros de la comisión de evaluación y del consejo directivo opinaron que observan una existencia parcial de la misma en el método.



NCIA: T= Totalmente P= Parcialmente N= Ninguno

REFERE

GRÁFICA 9. Orientación a los niveles de mando para la toma de decisiones.

Fuente: Datos obtenidos del análisis de instrumentos y técnicas de investigación

Con los datos anteriores, se puede concluir en que los Instrumentos de Evaluación vigente no cumple totalmente con la función de emitir información para la toma de decisiones con el propósito de formular soluciones respecto a las áreas evaluadas, para una docencia eficiente.

4.1.2 Técnicas y procedimientos:

Se solicitó a los participantes que aportaran sugerencias para promover cambios tendientes a mejorar el desempeño docente, de acuerdo al perfil profesional requerido y a los elementos de evaluación considerados. Para el efecto, los estudiantes ven la necesidad de contar con un espacio en el instrumento para manifestar sus opiniones; asimismo, consideran que es necesario que los docentes se especialicen respecto al curso que imparten a fin de que modernicen y actualicen su contenido; asimismo, que denoten ciertos valores como la solidaridad, participación, puntualidad, paciencia, integración docente-alumno, etc. También comentaron que una de las principales finalidades de la evaluación debe ser verificar si el profesor tiene habilidades para impartir la docencia de manera sencilla y clara, y que busquen soluciones a posibles problemas.

Mencionaron también la necesidad de presentarle al estudiantado el perfil del docente, de modo que aquél esté conciente de lo que el profesor está en la capacidad de desarrollar.

En tal sentido, se considera que es pertinente indicar a los estudiantes lo estipulado respecto al perfil del docente, para que ellos tengan conocimiento de la calidad de profesores que tienen como educadores, pues el perfil del docente ya está establecido en el ECUPA, sin embargo no todos los involucrados en el proceso de evaluación conocen la existencia del mismo.

4.2 Variable: Instrumento de evaluación:

4.2.1 Información pertinente:

Con el afán de determinar si los involucrados en la evaluación docente han recibido algún tipo de información que les permita conocer el proceso de realización de la misma, un 86% de estudiantes dijeron que no, manifestando que únicamente se aplica la prueba sin dar instrucciones, y los resultados no se les da a conocer; además, no existe preocupación por mejorar el sistema, los encargados de la comisión no facilitan información alguna referente al manejo de esos documentos; esta insuficiencia en la información obstaculiza la emisión de juicios válidos e importantes para el mejoramiento. De igual manera un 92% de los docentes respondió negativamente.

El 100% de los Coordinadores de carrera informaron que han recibido información al respecto, sin embargo, señalaron que no están del todo informados y que existen muchas dudas acerca del manejo dado a los resultados.

Por su parte la coordinadora académica y los miembros de la comisión de evaluación afirman haber recibido información al respecto, lo que les permite profundizar y dar a conocer ampliamente el proceso. No así los miembros del consejo, quienes aportaron una respuesta negativa.

Al preguntar a los coordinadores de carrera si han promovido algún medio para difundir información respecto al sistema de evaluación actual, 67 % respondió negativamente.

Con la información anterior, se considera necesario que los miembros de la Comisión de Evaluación den a conocer a los estudiantes (específicamente los de primer ingreso) el método que se aplica, el fin que éste persigue, y el desarrollo del proceso completo, de modo que todos los participantes se interesen en el mismo y cooperen activamente y en forma más conciente, aportando respuestas de carácter objetivo; además también es necesario que se les dé a conocer a los docentes, ya que en su mayoría tampoco conocen el método pues ellos manifiestan que no están del todo informados y que existen muchas dudas con respecto al manejo de los resultados, a excepción de algunos docentes y estudiantes que anteriormente formaron parte de la Comisión de Evaluación.

Al preguntar a los coordinadores de carrera, si conocen las medidas correctivas y/o incentivos que resultan de la información que ellos aportan en la evaluación docente, el 67% respondió que no las conocen.

Respecto a dicha situación se conoce que la universidad promueve capacitaciones a los docentes que resultan mal evaluados, sin embargo por el porcentaje se puede notar que los coordinadores no están del todo informados respecto a las medidas correctivas que se toman, por lo tanto se recomienda a la Comisión de evaluación dar información al respecto.

4.2.2 Sujetos de la Evaluación:

Se interrogó a los alumnos, docentes y coordinadores de carrera sobre si conocen la importancia de los sujetos que participan en el proceso de evaluación docente, un 74% de los estudiantes respondió negativamente.

En el caso de los docentes, el 57% respondió afirmativamente; asimismo, los coordinadores lo hicieron en un 67%.

Los Coordinadores, Director, Comisión de Evaluación y Consejo Directivo conocen los sujetos que intervienen en el proceso evaluativo, siendo éstos los estudiantes y docentes, coordinadores y director y una comisión que informa a los estudiantes sobre cómo realizar el llenado de las fichas.

Con base a las respuestas aportadas por los participantes, se pudo comprobar que existe dificultad en los estudiantes para identificar los sujetos que participan en el proceso de evaluación, a diferencia del resto de personal encuestado. Esto denota que el Centro carece planes anuales donde debieran establecer actividades para dar a conocer la importancia del proceso de evaluación.

4.2.3 Aspectos a evaluar:

En cuanto a si el instrumento de evaluación utilizado integra todos los aspectos necesarios para apreciar de forma completa el desempeño docente, un 29% de los estudiantes respondió afirmativamente, fundamentando su respuesta en que el instrumento reúne elementos muy importantes para medir el desempeño del profesor, sin embargo, carece de información que mida en forma más concreta la labor que ellos realizan. Un 62% dijo no ser acorde, argumentando que la función docente no se evalúa totalmente debido a algunos factores que lo obstaculizan, tales como: los estudiantes no participan en el proceso en forma conciente y los juicios emitidos no se basan en la realidad; asimismo señalan que algunos docentes no cumplen a cabalidad con las directrices universitarias debido a la inexistencia de un método que desarrolle una evaluación eficaz.

Por su parte, los Coordinadores de Carrera, en un 67%, aportaron una respuesta afirmativa, asimismo el 100% de la Comisión de Evaluación, aunque

consideran que es necesario promover el mejor desempeño del docente a través de la equitatividad en su quehacer.

Contrario a lo anterior, la Coordinadora Académica aportó una respuesta negativa, de igual forma que el Director del Centro, y un 80% del Consejo Directivo, argumentando que el instrumento vigente necesita cambios y algunas enmiendas para fortalecer los aspectos ya existentes y por consiguiente, mejorar el sistema de evaluación

Lo anterior permite deducir que, como algunos docentes no conocen realmente el método y el contenido real que representa cada uno de los aspectos a evaluar, es necesario que tengan pleno conocimiento de los mismos, pero asimismo debe dotarse al instrumento de algunos otros elementos que aprecien de manera integral el quehacer docente.

Además, se determinó que los docentes realizan un informe de actividades académicas, el cual, a su criterio, no incluye todas las actividades que efectivamente se ejecutan, por lo tanto, es necesario la inclusión de otras actividades de modo que se les evalúe los aspectos aún no considerados, por lo que se estima necesario agregarlo al instrumento de evaluación para que verifiquen si dichas actividades se realizan eficientemente.

4.2.4 Asignaturas y funciones:

Con el fin de explorar si existe alguna deficiencia en las áreas que contempla el actual instrumento de evaluación, se determinó que el mismo toma en cuenta todas las actividades inherentes al proceso enseñanza-aprendizaje, para lo que se propusieron cinco respuestas, obteniendo los siguientes resultados: la opción "Actividades en Clase" se vio apoyada en un 79% por parte de los estudiantes. La opción "Actividades Extra-clase"

obtuvo un 49% de apoyo. La opción "De investigación" se ve apoyada en un 40% y la opción "De Extensión" obtuvo un 13% de preferencia.

Se considera que el instrumento debe contener aspectos que mida la labor tanto dentro como fuera de clases, asimismo la actitud y comportamiento de los evaluados, que no induzcan a criterios ambiguos.

Por su parte, los docentes opinan que el instrumento no evalúa completamente las funciones realizadas, considerando necesario que debe contemplar un área donde se pondere la participación del profesor en actividades externas a la universidad y que ejerzan carrera, así como actividades de extensión y servicio, (Servicios Profesionales Comunitarios, asesorías en la elaboración de Tesis, laboratorios, trabajos prácticos) y el número de cursos que el profesor universitario tenga a su cargo, pues ellos consideran necesario contemplarlo en el instrumento de evaluación.

Con relación al criterio de los coordinadores, el 100% respondió que sólo actividades en clase y extra-clase, y que hace falta implementar de extensión, de investigación, otras como: administrativas, además creen que es necesario una reestructuración para incluir aspectos específicos.

Por su parte, la coordinadora académica enfatizó que los instrumentos de evaluación no dan la pauta debida para reconocer en los evaluados las actividades de investigación y extensión que éstos realizan, y si ha sido otorgado algún mérito es porque internamente se instituyó en el centro un programa anual de reconocimientos para premiar a los profesionales que se destacan por su labor.

Sin embargo, es necesario que se establezcan desde el inicio, estándares de medición para evaluar a todos los miembros de la universidad, y no se reduzca únicamente a un programa dirigido a un grupo selecto.

Respecto a este criterio es necesario aclarar que las actividades docentes mencionadas están efectivamente contempladas en el compendio de Méritos Curriculares de la universidad, pero no llenan las expectativas y necesidades actuales de los profesionales, quienes demandan que sean

tomadas en cuenta en el instrumento de evaluación, para que éstas sean reconocidas.

4.2.5 Elementos de contraste:

a) Expectativas de los estudiantes hacia el docente:

Con el propósito de determinar las expectativas respecto a la labor realizada por los docentes, se interrogó a los estudiantes, quienes propusieron como cualidades importantes a observar el desarrollo de estímulos, comprensión, dedicación motivación, orientación hacia la enseñanza de valores y principios; así como promover una comunicación abierta, transmitir experiencias y conocimientos sin excepción, asumiendo su papel como verdaderos educadores despertando el interés por la carrera, utilizando información y tecnología actualizada con objetividad y especialización en la materia.

La coordinadora académica recomendó puntualizar en las funciones que competen a cada miembro, pues dado a razones de carácter presupuestario, usualmente ejecutan acciones que no le atañen (actividades de carácter secundario que podrían ser ejecutadas por personal asistente) y ello provoca un doble esfuerzo por parte de los trabajadores, cuyo efecto es la desmotivación y el descuido de la labor principal.

Por su parte, el director argumentó que para poder evaluar el desempeño de los profesionales es necesario contar con planes anuales que permitan prever las actividades a corto plazo, por lo que recomendó confrontar las evaluaciones con la planificación correspondiente de cada carrera para medir el avance logrado y establecer el grado de eficiencia y eficacia real. Con el fin de viabilizar dicha propuesta es necesario plantear como medida urgente la gestión para el incremento del presupuesto, de manera que exista mayor disponibilidad de fondos y con ello se operativicen los planes de trabajo, lo que ayudará a mejorar la labor profesional.

b) Requerimientos profesionales

Para determinar si existe congruencia entre el rendimiento docente esperado por la Universidad y el rendimiento docente real, se interrogó al respecto, para lo cual un 32 % de estudiantes reiteraron dicha congruencia, mientras que un 51% respondieron negativamente, argumentando, en algunos casos, la falta de experiencia del docente, desconocimiento de la materia,

señalando el tiempo como uno de los factores que impide que el mismo se desarrolle a cabalidad el curso, lo que ocasiona la saturación de información al final del ciclo escolar; asimismo puntualizaron que por falta de profesionalismo el docente no aporta lo que el Centro necesita, siendo la evaluación un mecanismo deficiente por cuanto sus resultados no se dirigen a mejorar el desempeño profesional y a evidenciar un verdadero cambio en los sujetos evaluados. Completando la totalidad de la muestra con un 17% de resultados nulos.

Al dirigir la misma interrogante a los docentes, éstos afirmaron tal congruencia en un 43%, fundamentándose en que se observa por parte de los catedráticos un efectivo cumplimiento de los objetivos del programa, denotan exigencia a fin de que los estudiantes logren la excelencia académica según lo establece la Universidad, recapaciten constantemente y realizan actividades de investigación, lo que otorga créditos de excelencia a CUNORI.

Por su parte, la Coordinadora Académica, los Coordinadores de Carrera y el Director del Centro aportaron una respuesta negativa, considerando que la institución no tiene contemplado un plan anual que permita desarrollar las actividades de manera que se logren resultados eficientes y se facilite la ejecución de funciones en algunas personas como también demostrando renuencia al cambio.

Con base a lo anterior se deduce que no existe congruencia entre lo real y lo planificado, esto como producto de la falta de una planificación institucional que motive a los docentes a lograr resultados eficientes en concordancia con los objetivos de dicha planificación. En función de ello, es conveniente implementar un sistema de evaluación por resultados.

c) Requerimientos y objetivos de la institución:

Con el ánimo de investigar si se considera que el instrumento de evaluación es acorde a los requerimientos del centro, los estudiantes

respondieron en un 41% *afirmativamente*, asegurando que los instrumentos recogen datos importantes que permiten conocer la calidad del docente que labora en el centro; no así el 40%, quienes respondieron *negativamente*, al opinar que el instrumento no contiene elementos suficientes para medir la labor profesional de los docentes, pues no se evalúan los hechos y problemas en forma real sino superficial; este hecho constituye una debilidad del mismo pues no facilita la recolección de información confiable y acorde a la necesidad. En virtud de ello, los estudiantes recomiendan implementar apartados más específicos para cada una de las áreas de la evaluación, pues por ser una actividad de nivel superior, debe estar encaminada a la excelencia.

En el caso de la coordinadora académica y el director del centro, coincidieron en que en la actualidad ya no se considera acorde el instrumento a los principios y objetivos que persigue la universidad, pues ésta necesita ser innovada, por lo que consideran oportuno promover cambios, para lograr un mejoramiento de las herramientas de trabajo.

4.2.6 Opciones de decisión:

a) Escalas de Medición:

En relación a las opciones de respuesta del actual instrumento de evaluación: **Si, No, y Sin Evidencia**; un 58% de los estudiantes creen que las mismas no permiten obtener información adecuada y confiable del desempeño real del evaluado.

Por su parte, los miembros del Consejo Directivo y de la comisión de evaluación del CUNORI consideran que esta forma de respuestas no es la más apropiada, por cuanto impide una medición objetiva del rendimiento de las personas.

Para mejorar la escala de evaluación docente, los participantes eligieron la opción de su preferencia, por considerar que la misma ofrece información confiable del desempeño del profesor, así:

- Con opciones **excelente, muy bueno, bueno, regular o deficiente** = un promedio de 65% .
- Agregar una casilla para justificación de respuestas y preguntas abiertas, sugerencias u observaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos por todos los encuestados, se propone mejorar la hoja de respuestas en cuanto a una nueva escala de evaluación.

4.3 Variable: Necesidades actuales:

4.3.1 Funciones y atribuciones:

En la pregunta, ¿Considera que los docentes son adecuadamente evaluados, de acuerdo a sus funciones y atribuciones?, un 24% de los estudiantes respondió afirmativamente, fundamentando que en el instrumento de evaluación se incluyen las variables necesarias para conocer el desempeño del docente e integran preguntas para todos los aspectos, los ítems abarcan muchos aspectos importantes y formulan preguntas concretas; sin embargo opinan que debería hacerse más periódicamente previniendo los cambios que puedan ocurrir; un 69% respondió que no fundamentando que la boleta carece de algunos aspectos importantes, que debieran ser tomados en cuenta; el actual instrumento no permite expresarse libremente, es por ello que no constituye la mejor manera de evaluar dado a su carácter general.

Respecto a esta problemática, los estudiantes propusieron que es necesario buscar nuevas formas para evaluar; considerando métodos más estrictos como la supervisión constante y directa de las labores con el objeto de mejorar su rendimiento.

El 50% de los docentes respondió negativamente, argumentando que los evalúan subjetivamente en función de la relación de afecto entre docente-

materia-estudiante creen que no existe conciencia en el llenado de las boletas, el profesor exigente siempre se ve afectado por la evaluación. Sin embargo algunos (docentes) se sienten satisfechos con los resultados que tienen en la evaluación por parte de los estudiantes.

Al preguntar a los coordinadores de carrera si la evaluación a la que ellos se ven sometidos, es congruente con el puesto que desempeñan, el 33% respondió que SI, el 34% respondió que NO y el 33% no respondió a la pregunta. La coordinadora académica manifiesta que, debido a la carencia de parámetros y criterios que le permitan al instrumento medir los aspectos subjetivos, no se logra evaluar de forma adecuada, por lo que sería necesario establecer una evaluación por resultados que reúna aspectos de carácter específico de acuerdo a los planea anuales por carrera y por docente.

Respecto a la pregunta, si se cree que la información que se brinda en la evaluación tiene alguna importancia para el mejoramiento de la funciones del docente, los estudiantes respondieron afirmativamente en un 54%, expresando que se da a conocer el rendimiento y desempeño de un docente en la cátedra impartida, así como el aporte de puntos de vista para ser comparados y tomados en cuenta para el beneficio estudiantil, laboral y profesional a fin de promover mejoras en el centro. Este proceso constituye un mecanismo de ayuda a los docentes con el objeto de que reconsideren sus labores y mejoren sus actitudes para lograr excelencia académica.

Un 64% de los docentes aportaron una respuesta afirmativa, pues consideran que los resultados de la prueba evaluadora mejoran su desempeño, el nivel académico, promueven capacitaciones en áreas de interés profesional, favorecen la promoción docente y fortalecen los intereses perseguidos por el Centro.

La coordinadora académica considera que efectivamente es tomada en cuenta la información que brinda, tanto en la evaluación que aplica a los coordinadores de carrera como a la autoevaluación a que se somete. Sin embargo, el director del centro manifiesta que los instrumentos no permiten la

recolección de información integral y concreta debido al tipo de ponderación con que se desarrolla, por lo que las actividades no son evaluadas objetivamente.

Se considera de vital importancia la información que pueda brindar cada uno de los sujetos del proceso de evaluación, sin embargo, todos los involucrados en dicho proceso, deben estar conscientes que los datos aportados deben ser empleados para mejorar el desempeño, pues los estudiantes argumentan que no ven mejoras en relación a las observaciones que ellos plantean al momento de evaluar, pues si el docente sale mal evaluado, éstos manifiestan que son capacitados, pero los estudiantes no perciben las mejoras en relación a dicha capacitación, aunque hay que dejar claro que no le corresponde a los estudiantes saber los resultados de la evaluación sino sólo al interesado, es decir al ente evaluado; pero sí el estudiante necesita ver los cambios en dicho docente.

Para la obtención de información, sobre si el instrumento permite obtener información real e integrada del desempeño de los docentes, se interrogó a los estudiantes quienes expresaron en un 38% afirmativamente argumentando que los resultados surgen de la percepción del alumno quien es el sujeto directo del proceso enseñanza-aprendizaje; dado a ello es posible enfocar todos los aspectos inherentes a la docencia y reunir información amplia; observando claridad y objetividad en las preguntas.

Sin embargo un 52% respondió negativamente, expresando que no se observa ningún avance en la calidad del proceso, puesto que existen aspectos éticos que no son considerados; el instrumento carece de elementos que permitan al alumno aportar criterios válidos y concretos acerca de la actividad docente; las respuestas son muy cerradas pues constituyen preguntas y cuestionamientos que no van acorde a los requerimientos del momento, por cuanto necesitan actualizarse. Por su parte, los estudiantes admitieron falta de sinceridad al aportar respuestas sin fundamento cuando se desarrolla el proceso evaluativo en las aulas; y un 10 % no respondió la pregunta.

Respecto a la autoevaluación, el 50% de los docentes respondió negativamente pues creen que falta tomar en cuenta otros aspectos no incluidos actualmente, dudan de la objetividad especialmente en la evaluación del estudiante para sus docentes, y creen necesario reducir el número de preguntas; además consideran necesario que sean agentes externos los que evalúen y no exista autoevaluación, también consideran pertinente hacer un estudio de todas las actividades que realiza el docente y replantear el instrumento.

Se indagó el criterio de los Coordinadores sobre si el instrumento de evaluación contiene aspectos que permitan obtener información integrada de su desempeño, el 100% respondió que NO, pues creen que el profesor realiza actividades combinadas: investigación-docencia, Docencia-servicio, etc., pues creen que no se evalúa de acuerdo a lo planificado.

En cuanto a los coordinadores de carrera, si creen que la información que ellos brindan en la autoevaluación tiene alguna importancia para el mejoramiento de su desempeño, el 100% respondió que SI, argumentando que el mismo fundamenta el cambio de métodos y técnicas de enseñanza aprendizaje, además se visualiza lo limitante que es la autoevaluación.

Con el fin de ampliar la información, se preguntó a los coordinadores de carrera qué otros aspectos creen que deberían integrarse en el actual instrumento de autoevaluación y el 67% de ellos recomendaron lo siguiente:

- Especialización del profesor
- Necesidades de capacitación
- Revisión de leyes y reglamentos universitarios para contrastar lo real con lo que debe ser.

La coordinadora académica, miembros del consejo y comisión de evaluación opinan que el instrumento fue diseñado con base a las funciones ejercidas por cada sujeto, sin embargo, la dicotomía presentada por las opciones de respuesta (si-no) no permiten obtener información amplia y

confiable de la misma, lo que obliga a buscar otros mecanismos para hacerlos más efectivos; en tal sentido, sugiere que se modifique tal forma de responder, incorporándose parámetros de evaluación que promueva un informe objetivo del desempeño actual. De igual manera, el Director del centro manifestó que un aspecto importante a considerar es la ponderación de las actividades realizadas como parte de la gestión del puesto que se desempeña, la cual no ha sido valorada hasta el momento.

Al preguntar a los docentes si consideran que el instrumento de evaluación le permite al sector estudiantil promover información integrada de su desempeño, el 57% respondió negativamente, expresando que el instrumento no da espacio para que se hagan sugerencias, no dan a conocer al estudiante, es tendencioso, no se da a conocer todo el qué hacer docente y los estudiantes están poco informados de los objetivos y resultados de la evaluación, además creen que el instrumento solamente evalúa los cursos que se imparten sin tomar en cuenta otros aspectos.

Asimismo se le preguntó a los docentes si la forma de evaluación utilizada por el coordinador de su carrera hacia ellos es la más adecuada para medir objetivamente su desempeño, el 86% respondió que no, argumentando que la forma de evaluar, debe estar enfocada a los resultados obtenidos en las comisiones asignadas, además creen que debe existir en el proceso "Retroalimentación" no sólo responder a una boleta; y el 14% no respondió a la pregunta.

Con el objetivo de comprobar si el instrumento de evaluación aplicado a los coordinadores es acorde a los requerimientos de su función de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la docencia de la carrera, el 36% respondió negativamente, argumentando que en algunos ítems no hay parámetros de medición, debería de evaluarse al final de la programación anual, además creen que por la estructura actual hay actividades que no se pueden realizar por ejemplo que en coordinación revise cada prueba o examen elaborado por sus docentes, además no hay recursos para realizar otras actividades.

Con los resultados anteriores se considera que no se evalúan integral y objetivamente la totalidad de las funciones y atribuciones propias de cada uno de los cargos, puesto que los instrumentos carecen de los elementos necesarios que permitan que los sujetos evaluadores se expresen libremente.

4.4 Variable: Percepciones de cambio:

4.4.1 Profesionales:

a) Participantes en el proceso:

Se solicitó a los estudiantes que propusieran algunas recomendaciones para mejorar el instrumento de evaluación, con el fin de obtener información completa y objetiva, para lo que opinaron que es necesario organizar talleres con la participación de estudiantes y profesionales del centro para detectar las áreas deficientes en el sistema evaluativo e implementar mejoras, tales como: organización de talleres didácticos y pedagógicos que enriquezcan el proceso de enseñanza; complementariamente se hace necesario que el docente asuma su rol como facilitador de la enseñanza promoviendo actitudes, valores y destrezas en los estudiantes, ejerciendo liderazgo y autoridad, promoviendo la preparación constante del alumnado y de sí mismo mediante la actualización.

Se solicitó a los docentes que recomendaran opciones para mejorar el sistema de evaluación en el centro, a lo cual respondieron de la siguiente manera:

- Tomar en cuenta: participación, tiempo de aplicación, relación-afecto, que los resultados se acompañen con sugerencias para mejorar.
- Que se le dé seguimiento al proceso de evaluación y que se cree un programa de capacitación docente permanente a fin de que se estimule al personal.
- Un nuevo sistema de evolución por agentes externos e internos del Centro.
- Orientar a los evaluadores.
- Debería existir un departamento de evaluación docente con sus funciones bien establecidas a manera de darle un seguimiento correcto al proceso, ya que actualmente lo que existe es una comisión que solo se encarga de

recolectar información, emitir nota en la parte de méritos por año y trasladar y recibir papelería.

- Incentivar a los estudiantes.

La Coordinadora Académica observó que para mejorar los instrumentos es necesario innovar los formatos de evaluación mediante el establecimiento de nuevos parámetros de medición para cada aspecto. De forma similar, el director del centro considera oportuno promover cambios al instrumento vigente, a través de la reestructuración de las pruebas, de manera que sean más escuetas, conteniendo un promedio de 15 preguntas, pues la forma actual es demasiado larga, y el tiempo disponible para su ejecución es escaso, lo que dificulta realizar una lectura exhaustiva de la misma y emitir criterios objetivos y concientes; asimismo enfatizó la importancia de establecer una relación entre los planes de trabajo individuales y la forma utilizada para evaluar, lo que permitirá verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos, lo que a su vez deben estar planteados conforme la realidad del entorno.

Por su parte, los integrantes de la comisión de evaluación y del consejo directivo recomendaron algunas medidas de acción como: convocar a los involucrados con el fin de analizar cada uno de los instrumentos para detectar las áreas deficientes y promover su eficiencia; asimismo consideran oportuno incluir aspectos de carácter disciplinario y de control de personal, integrados en actividades o comisiones dentro de la unidad académica, no relacionados directamente con la docencia. Consideraron asimismo, que es relevante despertar, en los sujetos evaluados y en los entes evaluadores, principios como la sinceridad y la responsabilidad, de manera que puedan ofrecer respuestas claras y acordes a la realidad, a fin de que los resultados correspondan a la situación que se experimenta.

4.4.2 Institucionales:

a) Restricciones que limitan la excelencia:

Se interrogó acerca de los aspectos que impiden a los diferentes sujetos participar en el proceso de evaluación en forma objetiva y

conciente, para lo cual argumentaron que influyen varios factores, opiniones varias que se integraron tal como sigue:

- Ausencia de principios y valores.
- Inadecuada formulación des instrumentos, pues el tipo de respuesta no es funcional; falta de oportunidad para emitir juicios críticos de manera libre;
- La escasez en el tiempo destinado para la realización del proceso;
- La poca disposición por parte de los evaluadores para calificar responsable y concientemente a los sujetos, lo que hace necesario contar con una comisión o ente externo a la universidad que se encargue de evaluar y emitir dictámenes de manera imparcial, dado a que en el Centro no existe cultura para evaluar en forma objetiva;
- La carencia de información acerca del proceso completo de evaluación, dado a que por desconocimiento del verdadero papel que debe asumir cada uno de los sujetos no se realiza la labor como debe hacerse;
- Insuficiencia de datos relacionados con los resultados de evaluaciones anteriores, por lo cual no ha sido evidente el cambio ni las medidas correctivas;
- Es importante considerar que la falta de conocimiento acerca de los objetivos principales que persigue el proceso de evaluación, y la escasez de una planificación institucional que contemple capacitaciones y charlas con respecto a dicho proceso, ha contribuido a que exista un desconocimiento del mismo .
- Falta de una planificación por verificación que permita, al finalizar el semestre, confrontar las actividades previstas con las realmente ejecutadas para lo cual es necesario elaborar formatos donde el docente informe su que hacer semestral y anual. Finalmente, se evaluará con base a lo anteriormente descrito.

b) *Lineamientos generales:*

Acerca de los aspectos del actual instrumento de evaluación que deberían ser cambiados o considerados, los encuestados opinaron que deben integrarse elementos que promuevan los resultados deseados mediante el cuestionamiento claro y preciso, implementando cambios en la forma de evaluar dirigidos a mejorar la docencia y el grado de experiencia requerida mediante ítems más concretos, apartados para sugerencias y expresión de ideas, preguntas abiertas y de libre criterio y otros aspectos fundamentales en el desarrollo efectivo de es trabajo.

Se interrogó a los docentes y coordinadores, si consideran oportuno proponer cambios al actual instrumento de evaluación a nivel de la institución un 43% y 67% respectivamente respondieron de manera positiva, los docentes argumentaron que se debe evaluar dicho proceso para tomar una decisión posteriormente debido a que no es objetivo, además todo es cambiante, y hay necesidad de modificar el instrumento para obtener mejores resultados y mejorar el trabajo docente para el cual fue contratado; y los coordinadores creen que será importante la creación de otra escala de medición y que el profesor enmarque sus actividades.

La coordinadora académica, director y miembros de la comisión de evaluación y consejo directivo resaltaron que uno de los aspectos que requiere cambios es la actual forma de respuesta que contienen los instrumentos, específicamente sustituyendo la escala utilizada, para lo cual propone la escala de Litter, de manera que pueda ampliarse y permita así recoger mayor información.

Al pedir a los docentes sugerencias o recomendaciones ellos respondieron:

- Verificar si la información dada por los sujetos de evaluación es verdadera o falsa.

- Crear los indicadores de evaluación para hacerla cruzada y no solo confrontativa de la autoevaluación y la de los otros sujetos.
- Aplicar la evaluación estudiantil a los mejores estudiantes (estos son los poseedores de valores y conocimiento). Está a la vista la evaluación sumativa e los registros de carrera y coordinación, hay que sensibilizar o humanizar al estudiante.
- Proponer a la comisión de evaluación, la creación de programas para mejorar el proceso de evaluación en forma continua.
- Al final del proceso de evaluación debería darse la gráfica de comportamiento en los diferentes aspectos del docente (eso es un perfil), por ejemplo en lo didáctico, psicosocial, profesional y participativo, sólo al ver este perfil pueden deducir que el docente

Como propuesta para el cambio, algunos profesionales coincidieron en que el costo de implementar una nueva tecnología con fines de mejorar el sistema evaluativo, no representaría una elevada inversión, por lo que es necesario considerarlo como un rubro en próximos presupuestos.

CONCLUSIONES

1. Es relevante el número de miembros que no conocen el método y el contenido real que representa cada uno de los aspectos a evaluar por los instrumentos.
2. Los instrumentos de evaluación del desempeño vigentes en el Centro Universitario de Oriente incluyen aspectos cualitativos y cuantitativos, pero éstos son considerados de manera parcial, debido a la estructura de carácter cerrada con que se ligan las respuestas a los ítems que estructuran dichas pruebas. Esto impide llevar a cabo un proceso de evaluación objetivo.
3. El hecho educativo desarrollado en el Centro, así como las actividades administrativas y organizacionales sometidas a procesos de evaluación del desempeño, son medidos parcialmente por los instrumentos de evaluación actuales, debido a la forma con que se contemplan los aspectos subjetivos.
4. Debido a la falta de información respecto a la evaluación docente, los estudiantes no conocen en su totalidad a los agentes que interactúan en el proceso, así como las funciones que desempeña cada uno de éstos para la consecución de resultados que contribuyen al mejoramiento del desempeño.
5. Los instrumentos de actual aplicación en el Centro obstaculizan a los evaluadores la emisión de juicios objetivos sobre el sujeto evaluado, debido a que la hoja de respuestas es cerrada y no contempla preguntas que

correspondan a respuestas abiertas, donde puedan expresar su opinión libremente.

6. Los Instrumentos de Evaluación vigentes cumplen parcialmente con la función de emitir información completa y objetiva para la toma de decisiones, debido a que no permite al evaluador consignar criterios amplios acerca del sujeto evaluado, situación que obstaculiza la formulación adecuada de soluciones, para una docencia eficiente.
7. La investigación permitió determinar que los estudiantes carecen de información con respecto al perfil del docente, es decir, los requisitos que la Universidad de San Carlos demanda para su efectivo desempeño, lo cual veda el conocimiento acerca de la calidad que el Centro requiere de los educadores, así como la toma de conciencia y responsabilidad como actitudes importantes para una correcta evaluación.
8. Las autoridades del Centro Universitario de Oriente promueven capacitaciones a los docentes que obtienen bajos niveles de apreciación. Sin embargo, este sistema no es del conocimiento de un buen número de estudiantes, quienes desconocen las medidas correctivas que se toman como resultado de la información consignada en los instrumentos de evaluación.
9. Es mínimo el conocimiento que se tiene de los sujetos que participan en el proceso de evaluación, pues únicamente los docentes, coordinadores, Director, Consejo Directivo, Comisión de evaluación y un 50% de los estudiantes los identificaron correctamente. Esto denota que el Centro carece de planes anuales donde debieran establecer

actividades para dar a conocer la importancia del proceso de evaluación y sus diferentes entes.

10. Un buen número de actividades docentes están contempladas en el compendio de Méritos Curriculares de la universidad, pero éste no cubre las expectativas y necesidades actuales de los profesionales, quienes demandan que sean tomadas en cuenta por los instrumentos de evaluación, para que sean reconocidas.
11. La información aportada por los participantes permitió determinar que no existe congruencia entre el desempeño esperado por la Universidad y el desempeño real, esto como consecuencia de la falta de una planificación institucional que motive a los docentes a lograr los resultados esperados en concordancia con los objetivos que se pretendan alcanzar.
12. Los instrumentos aplicados actualmente por el Centro Universitario de Oriente, para evaluar la labor de los profesores con carrera docente son de carácter integral debido a que reúnen aspectos didácticos, psicosocial, profesional y participativo; sin embargo, no facilitan la libertad de criterio ni la emisión de juicios de valor, debido a las opciones de respuestas que presentan.
13. Los estudiantes, docentes y coordinadores de carrera creen que los instrumentos de evaluación son acordes al desempeño de las funciones que tienen asignadas, pero consideran necesario mejorar el sistema de evaluación.

14. Algunos de los participantes carecen de información respecto al proceso de evaluación desarrollado en el Centro universitario, debido a que no se facilitan los informes oportunos que permitan dar a conocer las medidas correctivas respecto a los resultados obtenidos (si éstos fueran desfavorables) por los entes evaluados. Los únicos que tienen acceso a tal información son los miembros de la Comisión de Evaluación, el Consejo Directivo y los docentes evaluados.
15. Los actuales instrumentos de evaluación no aprecian otras actividades importantes que los profesores realizan, como procesos de investigación, extensión y servicios, actividades que representan gran inversión en tiempo, siendo éste de gran importancia para las funciones que deben realizarse en la universidad.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario que se desarrollen charlas y foros de inducción tendiente a promover información con respecto al sistema de evaluación docente que se

realiza en el Centro, de modo que todos los involucrados, especialmente los estudiantes, conozcan la totalidad de personas que participan en el proceso y la función que cada uno de éstos desempeña.

2. Es necesario que los instrumentos de evaluación contengan preguntas de respuesta abierta, pues ello facilitará al evaluador consignar información de manera objetiva y real, difícil de medir con el tipo de ítems contemplados actualmente.
3. Se sugiere a la Comisión de evaluación dar información respecto a las medidas correctivas que se toman como resultado de la información consignada en los instrumentos de evaluación, pues tanto los evaluados como los evaluadores precisan del conocimiento de la aplicación que se le da a los resultados obtenidos en dicho proceso, del cual se constituyen en legítimos participantes.
4. Es necesario que el Centro Universitario de Oriente, por medio de la Comisión de Evaluación y el Consejo Directivo, elabore un Plan Anual que permita desarrollar actividades relacionadas a la evaluación del desempeño, de manera que se logren resultados mediante una distribución y ejecución adecuada de las funciones.
5. Se considera pertinente indicar a los estudiantes lo estipulado respecto al perfil del docente, para que ellos tengan conocimiento de la calidad de profesores que tienen como educadores, pues el perfil del docente ya está establecido en el ECUPA, sin embargo no todos los involucrados en el proceso de evaluación conocen la existencia del mismo.

6. Se recomienda a la Comisión de Evaluación realizar las gestiones pertinentes para mejorar los instrumentos de evaluación, en donde se deberán incluir espacios que califiquen actividades de extensión, investigación, servicios, asesorías de tesis (en proceso y finalizadas) y similares, de manera que se mida el desempeño real del docente.
7. Se recomienda a la Comisión de Evaluación planificar charlas semestrales o anuales, en las que se de a conocer el modelo de evaluación del desempeño aplicado en el Centro, así como los resultados obtenidos del proceso aplicado a la fecha.
8. Se considera necesario explorar las áreas claves del instrumento a fin de analizar aquéllas que son deficientes para implementarles cambios, de manera que el problema evaluado sea apreciado integralmente
9. Es necesario que se lleve a cabo una exploración integral en el sistema de evaluación del profesor con carrera docente actualmente aplicado en este Centro, a fin de promover modificaciones que permitan adecuar el proceso a las necesidades y expectativas del entorno.
10. Se recomienda dar seguimiento al presente estudio en una investigación próxima, preferentemente a nivel de tesis, en donde se establezca una evaluación por resultados que reúna aspectos de carácter amplio, se mejore la hoja de respuestas, los ítems y así lograr un mejoramiento en las herramientas de trabajo que permitan alcanzar los objetivos propuestos por la Universidad de San Carlos.

11. Tomar en cuenta el criterio de los encuestados, quienes propusieron algunas recomendaciones para mejorar el instrumento de evaluación con el fin de obtener información completa y objetiva, siendo éstas:

- Organizar talleres con la participación de estudiantes y profesionales del centro para detectar las áreas deficientes en el sistema evaluativo e implementar mejoras;
- Convocar a los involucrados en el proceso de evaluación con el fin de analizar cada uno de los instrumentos para detectar las áreas deficientes y promover su validez;
- Es relevante enfatizar principios éticos en los sujetos evaluadores, de manera que puedan ofrecer respuestas claras y acordes a la realidad, a fin de que los resultados correspondan a la situación real que se experimenta.

12. Como propuesta para el cambio a largo plazo, se coincide en que el costo de implementar una nueva tecnología con fines de mejorar el sistema evaluativo, no representaría una elevada inversión, por lo que es necesario considerarlo como un rubro en futuros presupuestos.

13. Es pertinente gestionar la apertura de una unidad específica de planificación y evaluación del desempeño del profesor universitario, a fin que se encargue de las funciones inherentes a dicho proceso para que la información se tabule en este Centro y de esa manera puedan analizarse respuestas abiertas que los evaluadores ofrezcan.

BIBLIOGRAFÍA

- Arriola Mairén, Gildardo Guadalupe, **Cómo hacer referencias bibliográficas y notas de pie de página.** Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, 1997.
- Chávez Zepeda, Juan José, **Evaluación del Desempeño.** Primera Edición. Guatemala. 2000.
- Chiavenato, Idalberto;. **Administración de recursos humanos.** Quinta Edición. Santafé de Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A, 2000.
- Cummings, Larry L. Schwab, Donald P. **Recursos Humanos: desempeño y evaluación** . México Editorial Trillas, 1991.
- CUNORI. **Guía de Evaluación profesional y recopilación de instrumentos para la evaluación del desempeño del profesorado universitario.** Chiquimula, Guatemala: Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala
- Davis, Keith, Newstrom, John W. **Comportamiento Humano en el Trabajo; Comportamiento organizacional.** México McGraw-Hill, 1991 pags...
- Hanna, David P. **Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño.** México D.F. Addison-Wesley-Iberoamericana, 1990. .
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, **Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.** 2 ed., Santafé de Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- Mondy, RW; Noe, RM. . **Administración de recursos humanos.** Sexta Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.
- Muñoz Cantero, JM ; Rios de Deus, P ; Abalde Paz, E. 2002. **Evaluación docente vrs. Evaluación de la calidad.** Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. 8 (2) (en línea) Consultado 15 abr. 2004.
- USAC. **Recopilación de leyes y reglamentos universitarios.** Guatemala, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 1993.

