

ESTRATEGIA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO

PERFORMANCE EVALUATION METHOD OF UNIVERSITY TEACHERS

*Diana Morales León, Universidad de Ciego de Ávila,
Carretera Morón Km 9, Ciego de Ávila. Cuba*
*Remberto Naranjo Pérez, Universidad de Ciego de Ávila,
Carretera Morón Km 9, Ciego de Ávila. Cuba*
*Luis Pastor Carmenate Fuentes, Universidad Técnica de Machala,
Cel. 0984603091 E-mail: lcarmenate@yahoo.es*

RESUMEN

La eficacia del desempeño del docente universitario, se ve limitada por la variedad de actividades que, asociadas a las funciones sustantivas de la institución de educación superior-, debe enfrentar el profesor. La insuficiencia la provoca una serie de incoherencias entre la planeación institucional -a nivel estratégico, táctico y operativo-, y el plan de trabajo individual del docente. Los métodos teóricos y empíricos, empleados en la investigación, permitieron caracterizar los métodos de evaluación del desempeño y su evolución en la gestión del talento humano en el contexto estratégico. Ello permitió elaborar una estrategia metodológica para la evaluación del desempeño docente organizada en etapas y contentiva de un sistema de acciones y procedimientos a partir de definir los estándares y sus correspondientes indicadores de desempeño.

Palabras claves: desempeño, docente, evaluación, estrategia, universidad

SUMMARY

The effectiveness of the performance of the lecturer, is limited by the variety of activities associated with the substantive functions of the institution of higher education, the teacher must face. Causes the failure a number of inconsistencies between the institutional - level strategic, tactical and operational-planning, and the individual work of the teacher plan. Theoretical and empirical methods, employees in research, allowed to characterize the methods of evaluation of the performance and its evolution in the management of human talent in the strategic context. This made it possible to develop a strategy contentiva of a set of actions

and procedures and methodology for the evaluation of the teaching performance in stages starting to define the standards and their corresponding performance indicators.

Keywords: evaluation, performance, teaching, strategy, university

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano universitario se desarrolla, por una parte, en medio de la complejidad de la estructura organizacional de las unidades académicas institucionales, y, por otra, en el de la diversificación de las funciones del docente. Así, los llamados procesos sustantivos de la universidad contemporánea -formación profesional, investigación y vínculo con la sociedad-, junto a la propia gestión institucional, fuerzan a sus actores a asumir muy variadas funciones en el desempeño de cada uno de dichos procesos. El profesor universitario actual, además de cumplir con el calendario docente -en el cual la clase es su componente esencial-, y con la gestión académica, debe producir un conocimiento científico capaz de satisfacer necesidades sociales, en el contexto de aplicación del radio de acción de la universidad.

Lo anterior hace imprescindible garantizar el cumplimiento, en tiempo y con calidad, de funciones tales como la planificación, la organización, la ejecución y el control de las distintas formas de enseñanza, tanto en grado, como en postgrado. Ello incluye la labor docente -conferencias, seminarios, clases prácticas, clases de laboratorio, talleres y evaluaciones del aprendizaje-; la ejecución del trabajo metodológico -y con él una integración de los contenidos del plan de estudios, favorecedora de la interdisciplinariedad de los saberes-; la participación activa en programas y proyectos de investigación -dirigidos por una parte a resolver los crecientes problemas económicos, sociales, culturales,... de la cada vez más necesitada sociedad, así como le facilite los insumos para su producción científica-; y la socialización de los conocimientos científicos en la comunidad, los cuales exigen de su acompañamiento y participación activa; entre otras acciones.

Como ya se apuntó, tal diversidad de funciones del profesor universitario contemporáneo, limita la eficacia de su desempeño. Si el docente, al involucrarse en los cuatro procesos sustantivos de la universidad, carece del imprescindible seguimiento y control de su labor, ve afectada la calidad de su labor instructiva-educativa. Por consiguiente, las más de las veces, se frena su desarrollo docente y científico individual.

Las causas que originan esa insuficiencia son múltiples. Las más relevantes se sintetizan en una falta de coherencia entre la planificación realizada a nivel estratégico, táctico y operativo -la cual abarca tanto la proyectada a largo plazo, como

aquella reflejada en su plan de trabajo individual-; y la desmotivación, como resultado del número de tareas a cumplir, en un horario laboral limitado.

Preciso es tomar en cuenta, además, cómo las características físicas de las instalaciones educativas, la pertinencia de los planes de estudios, la contemporaneidad de los recursos didácticos, el nivel de actualización de textos y programas, y la inversión en equipos de laboratorio, tienen una significativa importancia para el perfeccionamiento real de la educación. Sin embargo, así se reconoce, la calidad del desempeño del docente universitario constituye el factor fundamental dinamizador del éxito de los procesos sustantivos de las instituciones de educación superior.

Ante tal problemática, es la atención sistemática al incremento de la calidad del ejercicio docente, la principal vía para el desarrollo del talento profesional y pedagógico del profesor. Y en ella, la evaluación docente es la más óptima herramienta para identificar las cualidades contenidas en los indicadores de los estándares de desempeño de excelencia docente. La evaluación facilita la definición de políticas con fines de generalización.

La función social de los docentes, por sí misma, estimula valoraciones y criterios espontáneos acerca de sus competencias profesionales, por parte de los actores interactuantes en el proceso docente educativo. Sin embargo, solo la existencia de un modelo institucional de evaluación del desempeño docente garantiza la objetividad, la profundidad y la pertinencia de dichas valoraciones.

El objetivo del presente estudio consiste en la elaboración de una estrategia metodológica de evaluación del desempeño del docente universitario, para la mejora de su eficacia laboral, en la cual, los métodos de evaluación del desempeño conforman el campo de acción de la investigación que facilita la concepción de la estrategia.

Determinar la evolución de los métodos de evaluación del desempeño, en el proceso de gestión del talento humano universitario, así como caracterizarlo gnoseológica, pedagógica y metodológicamente, permite elaborar una estrategia metodológica de evaluación del desempeño del docente. Esta ha de basarse en los indicadores de gestión del profesor, y debe resolver la contradicción entre la alineación de las tareas individuales y la estrategia universitaria al uso. Ello contribuye al mejoramiento de la eficacia laboral de los docentes.

La estrategia metodológica de evaluación del desempeño del docente comprende un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que permite identificar, medir, apreciar y gestionar el rendimiento humano y el potencial de desarrollo inherente al docente universitario.

El cumplimiento del objetivo de la investigación requiere del uso de métodos del nivel teórico -histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, modelación y el sistémico-; del nivel empírico -estudio documental y entrevista-; y el método matemático porcentual.

Los resultados de la investigación habilitan a los autores del trabajo para elaborar una estrategia metodológica para la evaluación del desempeño del docente universitario. Su novedad radica en la alineación de las tareas individuales con las propias de la estrategia universitaria.

MATERIALES Y MÉTODOS

La dinámica de ejecución del estudio partió de: la revisión bibliográfica, una entrevista a veinte gestores académicos y el estudio de documentos relacionados con el proceso de evaluación del desempeño del docente universitario en América Latina. Se localizó y revisó material bibliográfico, sobre la gestión de los recursos humanos, de los siguientes autores: H. Koontz (s/f), J Stoner(1978); H y Lynch(1992); G Rul-Ian (1996); A. Cuesta (1997); F Bayon, I García (1997); G Mejía(1998); H. Valdés (2000); L. Rivas (2005); I. Chiavenato, (2007); UNESCO (2007); y Galarza y Almuñías (2014)

Un método teórico utilizado con prolijidad fue el histórico-lógico, empleado para determinar la evolución de los métodos de evaluación del desempeño en la gestión del docente, en el contexto estratégico y en relación con la eficacia laboral de los docentes universitarios. Los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo, fueron útiles para la caracterización gnoseológica de los métodos de evaluación y la gestión de los recursos humanos en el contexto estratégico, y en función de la estrategia universitaria, así como para la interpretación de la información obtenida por los métodos empíricos. La adopción de una posición teórica en dicha caracterización, se constituyó en fuente para la fundamentación del modelo de la estrategia metodológica de evaluación del desempeño, elaborada mediante la utilización del método sistémico.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La estrategia metodológica de evaluación del desempeño docente concibe organizar un proceso para la utilización sistémica y sistemática de métodos, procedimientos y técnicas dirigido a valorar el cumplimiento de los objetivos laborales y el potencial de desarrollo de esos profesionales. De tal forma, dicha estrategia metodológica se relaciona con el quehacer técnico de la dirección institucional, y se orienta a la realización de actividades prácticas que permitan determinar los resultados del ejercicio profesional del docente, en su nivel correspondiente, para

describir, explicar y transformar, en plazos definidos, sus rasgos y cualidades profesionales.

Fundamentación teórica

La eficacia en la labor docente implica la realización de tareas específicas, con ahorro de recursos, tiempo, esfuerzos, voluntades y sacrificios, en cualquiera de sus campos de acción. De ahí, la importancia de tomar en cuenta esos factores, al momento de laborar para el mejoramiento del trabajo académico, investigativo y sociocultural del docente. En tal sentido, la estrategia metodológica se constituye en un valor agregado para el contexto universitario donde se desenvuelve.

Por otra parte, el impetuoso desarrollo científico-técnico, la generación de nuevos conocimientos y la propia demanda social a la universidad reclaman concentrar las energías en lo trascendental, en lo esencial, en lo primario, en lo sustantivo, en lo imprescindible y en lo inmediato. Otras prioridades desconcentran la fuerza hacia aspectos muy poco significativos para el desarrollo profesional individual y de la institución.

La eficacia del docente está asociada al cumplimiento de los indicadores personales. De ahí la importancia de establecer una estrategia metodológica de evaluación del desempeño que contribuya a elevarla, en el contexto estratégico donde ejerce el docente. El impacto social de dicha estrategia metodológica podrá apreciarse en la calidad de la formación integral de los estudiantes, en el nivel profesional de los propios docentes y en la pertinencia sociocultural de los procesos académicos e investigativos a desarrollarse en el área.

Al considerar la evaluación del desempeño como un instrumento productivo de la organización, se necesita de todo un sistema que garantice los pasos lógicos y pertinentes de una adecuada evaluación. Los postulados teóricos asumidos en el estudio se resumen en los siguientes:

- La evaluación del desempeño del docente es un instrumento que ha evolucionado hacia el mejoramiento de la calidad de la docencia y del desarrollo profesional de ellos a partir de la alineación estratégica de los objetivos institucionales e individuales, según los criterios de A. Baeza (2002), de la UNESCO (2007) y de Almuñías y Galarza (2014)
- La gestión de los recursos humanos, como un sistema que considera las exigencias del entorno, organizativas e individuales materializadas en un diseño estratégico que utilice eficazmente las potencialidades de dichos recursos; de acuerdo con los juicios de L. Gómez y colaboradores (2000).
- La concepción de un sistema de gestión de los recursos humanos como la vía para establecer las políticas, principios y lineamientos para monito-

rear los cambios estructurales, reajustes de los puestos de trabajo, definición de indicadores de evaluación y recalificación del personal; según lo declarado por A. Cuesta (1997), L. Gómez (2000) e I. Chiavenato (2007)

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

Tales fundamentos constituyen el sustento teórico de una estrategia metodológica de evaluación del desempeño del docente, basada en los indicadores personales y de gestión de los factores críticos de éxito asociado a cada objetivo de las unidades académicas.

La estrategia metodológica contiene dos aparatos estructurales: el teórico y el metodológico. El teórico, se vincula con el modelo en el cual se establecen las relaciones del cuerpo categorial que la integran, y, también, con sus principios, funciones y características distintivos. Por su parte, el aparato metodológico se conforma por los métodos teóricos y empíricos y los procedimientos y acciones utilizados para el proceso de evaluación del desempeño del docente. La interrelación entre estos dos aparatos presupone concebir la estrategia metodológica en dos dimensiones: como resultado y como proceso. Como resultado la estrategia metodológica, mediante un modelo, se conforma como un todo, el cual precisa de la descripción de las relaciones a establecerse entre los componentes de su estructura. Como proceso presupone una secuencia lógica de distintas etapas, integrada por una cadena de acciones, métodos, procedimientos y técnicas que permiten la explicación de cómo opera en la práctica.

Sus sustentos se expresan en la observación armoniosa y coherente de sus principios, funciones y características. Estos elementos la distinguen, y son propios del proceso de investigación científica a desarrollar, con el fin de elevar la eficacia laboral de los docentes universitarios.

Principios que sustentan la estrategia metodológica de evaluación del desempeño del docente:

- Basa su aplicación práctica en la teoría del Cuadro de Mando Integral.
- Para su aplicación consecuente, exige una voluntad estratégica de la alta dirección institucional.
- Evaluación del desempeño coherente con el sistema de gestión del talento humano del área específica con la cual se relacione, alineada a los objetivos estratégicos de la organización.
- Niveles de medición o estándares para la evaluación verificables.
- Indicadores de gestión vinculados con el puesto de trabajo, a nivel operativo, del docente.
- Resultados del trabajo como base esencial para la evaluación del desempeño docente enmarcado en tiempo y espacio.
- Concibe resultados únicos y particulares para cada docente, con el cual se discute la misma.

En la concepción estratégica del desempeño universitario el docente debe ejecutar acciones al nivel de gestión señalado. Debe atenderse a involucrarlo en acciones tácticas u estratégicas propias de la alta y media gerencia universitaria. De esa manera, el desempeño operativo del docente, un proceso sistemático y continuo abarcador de todo el curso, será valorado sistemáticamente, mediante evaluaciones mensuales, parciales o semestrales y evaluaciones finales o anuales.

Funciones de la estrategia metodológica de evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño, como componente esencial del sistema de gestión del talento humano, determina el grado de efectividad con que se han cumplido los objetivos estratégicos individuales e institucionales. Por ello, ese proceso evaluativo cumple un conjunto de funciones que constituyen premisas fundamentales para su mejor aplicación. Estas deben ser consideradas por la estrategia metodológica.

a. Función instructiva.

Al evaluar la competencia laboral del docente se debe contribuir a su reforzamiento y desarrollo. Los errores detectados durante el cumplimiento de sus deberes se utilizan para ampliar, profundizar y sistematizar dicha competencia. De esa forma, se incrementa la actividad cognoscitiva y se propicia una actividad

independiente para asimilar aquellas habilidades, conocimientos, valores, estrategias metacognitivas y aptitudes, imprescindibles para el cumplimiento de sus obligaciones docentes y de las cuales aún carece en diferentes medidas.

b. Función educativa.

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

La evaluación del desempeño enfrenta a los docentes a situaciones en la cuales precisan demostrar el resultado de su esfuerzo. Ello debe utilizarse para estimular y educar su voluntad. La atención a ese esfuerzo siempre estará en función del mejoramiento de la calidad de su labor docente, el deber social que le corresponde. En consecuencia, la evaluación fortalece los valores, compartidos o no, como cualidad moral que mueve al individuo a la acción para enfrentar retos de diversa índole en la institución, sin importar los sacrificios individuales.

c. Función diagnóstico.

Revela los logros y deficiencias del docente, lo cual permite establecer los planes pertinentes al mejoramiento de sus deberes profesionales en tiempo y forma. La información, tanto cuantitativa como cualitativa- obtenida mediante la aplicación de los métodos para la evaluación del desempeño-, permite corregir el sistema de trabajo y con ello elevar la eficiencia y eficacia de la labor del docente.

d. Función de desarrollo.

El cumplimiento de las funciones instructiva, educativa y de diagnóstico, es imprescindible para el desarrollo de los docentes. La acción interactiva de dichas funciones propicia en el docente una autoevaluación crítica y permanentemente de su desempeño, un constante aprendizaje de sus errores y una conducción conscientemente de su trabajo. A partir de la evaluación del desempeño, el docente conoce cuánto sabe y cuánto necesita saber para el óptimo cumplimiento de sus objetivos laborales. Conocer cuánto sabe y cuánto necesita saber, le provoca una insatisfacción consigo mismo y le infunde una necesidad de auto perfeccionamiento. Precisamente, en esta insatisfacción generadora de necesidades de auto perfeccionamiento, se manifiesta el carácter desarrollador de la evaluación.

e. Función de control

Comprueba el nivel de desarrollo alcanzado por los docentes, sus niveles de competencia docente y su calidad. Vale apuntar que, por una parte, tal comprobación se realiza conforme a los criterios establecidos de eficiencia y eficacia docente: por otra, ese control permite monitorear la pertinencia de los estándares estable-

cidos para el desempeño docente, así como corregir los indicadores personales evaluados a los docentes.

f. Función coordinadora.

Alinea las tareas individuales a las de la institución educativa a fin de causar un mayor impacto en lo esencial de su labor. Las tareas individuales son aquellas relacionadas con los indicadores de gestión, determinadas a nivel operativo para cada factor crítico de éxito, asociadas a los objetivos de trabajo de cada área de resultado clave. Estas **últimas**, son consideradas como los aspectos que precisan mayor concentración de los esfuerzos, en aras de lograr el éxito de la organización.

Características de la estrategia metodológica de evaluación del desempeño docente

A la estrategia metodológica de evaluación del desempeño del docente la distinguen las siguientes cualidades:

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

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

Las necesidades laborales, convertidas en tareas para el docente, se vinculan a distintos estratos dentro de la estructura administrativa, académica y científica de la universidad. En consecuencia, se requiere de una dirección y evaluación matricial de las acciones del docente dentro de la institución. La mejora de la eficacia laboral de los docentes se mide a través de dimensiones y sus correspondientes indicadores. Estos son:

- 1- Alineación estratégica: se refiere a la correspondencia horizontal entre los planes de trabajo individuales y la planeación estratégica de los departamentos docentes; y correspondencia vertical entre los planes de trabajo individuales, la planeación estratégica de los departamentos y de la Facultad.
- 2- Competencia pedagógica: se refiere a la asistencia y puntualidad a clases, grado de dominio de los contenidos de la asignatura que imparte, capacidad para desarrollar la motivación e interés por su asignatura, nivel de maestría pedagógica para intervenir en situaciones áulicas, grado de atención a las diferencias individuales de los estudiantes, capacidad para la autoevaluación de su desempeño, capacidad para controlar el avance de los aprendizajes de sus estudiantes, nivel de contribución al desarrollo de valores en los estudiantes, vocación pedagógica, cumplimiento de reglamentos e instructivos, nivel profesional alcanzado, rendimiento académico alcanzado por sus estudiantes.
- 3- Postgrado y capacitación de cuadros: se refiere a la calidad de la docencia de postgrado y tutoría de tesis exitosas.
- 4- Ciencia e innovación tecnológica: se refiere a publicaciones, cumplimiento de las etapas de los proyectos de investigación, visibilidad científica.
- 5- Vinculación universitaria: se refiere a la participación en proyectos de vinculación, grado de cumplimiento de las tareas del proyecto.
- 6- Gestión académica: se refiere a la capacidad para gestionar la carrera, capacidad para gestionar la disciplina, capacidad para gestionar la investigación, capacidad para gestionar el postgrado.

La evaluación matricial, no solo favorece la retroalimentación individual, colectiva e institucional sobre el desempeño del docente, en todas las esferas en

las cuales tiene incidencia directa, sino también impulsa la toma de decisiones necesarias para el desarrollo profesional del docente, así como estimula acciones de apoyo para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Objetivo general de la estrategia metodológica

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

Etapas que componen la estrategia metodológica como proceso: su concatenación y ordenamiento

Son cinco las etapas de la estrategia metodológica, organizadas a partir de un modelo teórico que sustenta las relaciones y regularidades a establecer entre sus componentes. Ello le ofrece un carácter sistémico, lógico y coherente, dirigido a la evaluación del desempeño del docente.

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

La obligatoriedad de considerar los referentes que se derivan del diseño estratégico institucional, constituye la base esencial desde la cual se determinan los factores críticos de éxito, los indicadores de gestión y los indicadores personales en los niveles estratégico, táctico y operativo, los cuales garantizan el pertinente desempeño del docente.

El objetivo de esta etapa consiste en identificar los indicadores personales derivados de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito, para cada objetivo estratégico de la Facultad, a fin de elaborar el plan de trabajo individual anual del docente. Cada etapa contiene un sistema de acciones, los métodos a emplearen ella, con su correspondiente sistema de procedimientos y técnicas para operacionalizarlos.

Las acciones a ejecutar son las siguientes:

- **Elaborar los objetivos de trabajo de la facultad, en función de los criterios de medida establecidos en el diseño estratégico de la universidad.**
- **Seleccionar los factores críticos de éxito de la facultad, en función de los objetivos de trabajo de la universidad.**
- **Seleccionar los indicadores personales a partir de los indicadores de gestión de los criterios de medida de la facultad.**

- **Ordenar los indicadores personales de para cada indicador de gestión del factor crítico de éxito por cada categoría docente de los miembros del departamento.**

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

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

La evaluación del desempeño exige de parámetros preestablecidos para una medición objetiva de los resultados alcanzados por el trabajador. Esos parámetros se derivan directamente de los puestos de trabajo. En ellos se establecen las labores específicas para el desempeño de las funciones inherentes a cada trabajador, en dependencia de su rol y categoría dentro de la institución. Los estándares de actuación del docente universitario establecen las políticas, las reglas, las instrucciones y los procedimientos establecidos por la institución. Cumplirlos habilita al docente para desempeñar su trabajo con éxito.

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

La acción a ejecutar se resume en:

- Elaborar los estándares de desempeño de los docentes de la Universidad.

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

Etapa 3. Elaboración del plan de trabajo individual anual

El plan de trabajo individual anual es el modelo sistemático de las acciones del docente. Se elabora a inicios del curso escolar, a fin de dirigir y encauzar la competencia y el esfuerzo del docente hacia el cumplimiento de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito.

El objetivo de esta etapa es establecer los mecanismos para la elaboración del plan de trabajo individual anual y mensual del docente universitario. Este deberá

conducir a un desempeño acorde a cuanto se espera de él, mediante el empleo y desarrollo de sus potencialidades profesionales.

Las acciones a ejecutar son las siguientes:

- **Establecer la política de distribución del desempeño.**
- **Elaborar el plan de trabajo individual anual.**
- **Elaborar el plan de trabajo individual mensual.**

El plan de trabajo individual anual y el plan de trabajo individual mensual, contienen las tareas que espera la institución educativa sean cumplidas por el docente. Se basan en los indicadores personales, derivados de los indicadores de gestión de cada factor crítico de éxito y de los estándares de desempeño. Estos, al propio tiempo, conforman los componentes esenciales de la evaluación del docente.

Etapas 4. Evaluación matricial del desempeño docente

La evaluación del desempeño del docente, como subsistema de la gestión de los recursos humanos, es un instrumento primordial para ofrecer valor agregado significativo a los procesos sustantivos de la institución educativa, mediante el mejoramiento de la eficacia del docente. Como etapa más esencial de la estrategia metodológica, tiene como objetivo organizar el sistema de evaluación del desempeño del docente -mediante la estructuración lógica y consecuente de los métodos, los procedimientos y las técnicas a aplicar a las diferentes fuentes de información-, así como normar el flujo de información sobre el desenvolvimiento del docente.

La evaluación matricial del desempeño se corresponde con la estructura lineal-matricial del desempeño real del docente en la institución educativa. El docente tiene jefes administrativos, académicos, científicos y sociopolíticos. En las líneas horizontales de la estructura lineal-matricial se colocan los indicadores personales. Mientras, en las verticales se sitúan las fuentes de información. De tal manera es posible desarrollar una evaluación de 360 grados.

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

Las tareas a ejecutar son:

- **Seleccionar las fuentes de información para la evaluación del desempeño del docente.**
- **Seleccionar los métodos de evaluación del desempeño del docente.**

- **Ordenar el procesamiento y flujo de información sobre la evaluación del desempeño docente.**
- **Evaluar el desempeño mensual del docente.**
- **Evaluar el desempeño anual del docente.**

La evaluación del desempeño del docente, tanto mensual como anual, retroalimenta al propio docente y a la dirección sobre su desenvolvimiento, ello le facilita a esta última establecer un plan de mejora tanto para el desarrollo profesional del docente, como para elevar la calidad de la institución educativa. Muy importante: nunca deben utilizarse los resultados de la evaluación para sancionar o restar confianza a la calidad del desempeño del docente.

Etapas 5. Elaboración del plan de mejora institucional e individual

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

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

Las acciones se planifican en los distintos niveles temporales: corto, mediano y largo plazo. Asimismo, se jerarquizan e insertan en los procesos habituales que ejecutan el docente y la institución.

El objetivo de esta etapa de la estrategia metodológica es estructurar las vías para la planificación del mejoramiento individual del docente y de la calidad de los procesos de la institución, a partir de la evaluación del desempeño realizada.

Acciones a desarrollar:

- **Elaborar el plan de mejora individual del docente.**
- **Elaborar el plan de mejora institucional.**

Los planes de mejora exigen un seguimiento continuo y responsable por parte de la administración para el logro de sus objetivos. Ellos estimulan el éxito, a fin de reforzar la motivación, el compromiso y la permanencia de los recursos humanos en la institución.

e. Evaluación de la estrategia metodológica

La evaluación de la estrategia metodológica en sí misma prevé su perfeccionamiento continuo y sistemático, con el objetivo de laborar por una mejor valoración del desempeño docente, pertinente para potenciar el desarrollo profesional y la calidad de los procesos que se desarrollan en la institución educativa.

La función esencial que cumple la evaluación de la estrategia metodológica es de control. Su objetivo primario es reajustarle sus métodos, procedimientos y técnicas, a la búsqueda de alcanzar la mayor pertinencia de cada uno de sus objetivos, en cada una de sus diferentes etapas.

Acciones

- **Valorar la pertinencia de los métodos, procedimientos y técnicas para la evaluación del desempeño del docente.**

CONCLUSIONES

Las acciones y los procedimientos de la estrategia metodológica de evaluación del desempeño docente constituyen un referente para elevar la eficacia del profesor universitario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Baeza Araya, A., Balkin, D., Cardy, Robert. Evaluación del docente en la Universidad de Chile. Evaluación de alumnos y auto evaluación.
2. Calabro, Lori. Entrevista a Kaplan, Robert y Norton, David, Balance positivo. Vol 6, mayo-junio 2001. Revista Gestión.
3. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Grau-Hill Colombia. 2007
4. Del Castillo, J. M. Mapas conceptuales en matemáticas. www.cip.es/netdidactica/articulos/mapas. 2001. Ferrer, M. Del mapa conceptual al mapa estratégico: Esencia del Cuadro de Mando Integral. Semana tecnológica de inteligencia empresarial. Ministerio de Informática y las Comunicaciones, abril, 2005.
5. Kaplan, R.S y Norton, D.P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Editorial Gestión 2000. Barcelona. España. 2001

6. Naranjo, R y otros. De la APO al Control Estratégico. *Tecnología en Marcha*. Vol 18, No 1. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2004.
7. Naranjo, R y otros. El control estratégico. Lo que no debemos obviar. *Tecnología en Marcha*. Vol 18, No 2. Editorial Tecnológica de Costa Rica. 2004.
8. Stoner J. *Administración*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericano. 1994.