

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO RECURSO DE PERFECCIONAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN EL PERÚ

Consuelo Nora Casimiro Urcos

consuelonora@gmail.com

Walther Hernán Casimiro Urcos

wacaur06@yahoo.com

Grisi Bernardo Santiago

grisi_bernardo@hotmail.com

Universidad Privada TELESUP. Perú

Recibido: 18/07/2018 Aceptado: 29/10/2018

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo analizar el sistema de evaluación de desempeño laboral como un recurso de perfeccionamiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú. Para su desarrollo se llevó a cabo una investigación de campo de nivel descriptivo y con diseño no experimental transeccional. Se aplicaron dos encuestas en una universidad peruana, una al personal docente y directivo y otra a los estudiantes. Los resultados evidenciaron que para los docentes y directivos los aspectos a considerar para la adopción de un sistema de evaluación de desempeño debían: tomar en cuenta a profesores, alumnos y objetivos de la universidad; considerar la opinión de todos los sectores de la comunidad universitaria; implementar un buzón de sugerencias en los departamentos; mientras que los estudiantes, en su gran mayoría, manifestaron que para lograrlo era necesario tomar en cuenta su opinión. Todo lo cual permitió dejar en evidencia la pertinencia de la evaluación de desempeño docente como un instrumento para el efectivo mejoramiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, donde resulta imperioso que todos los actores involucrados participen, en aras de garantizar una educación de calidad.

Palabras clave: evaluación de desempeño, gestión de personal, calidad educativa, educación universitaria.

THE EVALUATION OF PERFORMANCE AS A RESOURCE FOR IMPROVING THE QUALITY OF UNIVERSITY EDUCATION IN PERU

Abstract

The objective of this research is to analyze the labor performance evaluation system as a resource for improving the quality of university education in Peru. For its development a field research was carried out at a descriptive level and with a non-experimental cross-sectional design. Two surveys were applied in a Peruvian university, one for teaching and management staff and another for students. The results showed that for teachers the aspects to be considered for the adoption of a performance evaluation system should be: take into account teachers, students and university objectives; consider the opinion of all sectors of the university community; implement a suggestion box in the departments; while the students, for the most part, stated that in order to achieve this it was necessary to take their opinion into account. All of which allowed demonstrating the relevance of the evaluation of teacher performance as an instrument for the effective improvement of teaching and learning processes, where it is imperative that all involved actors participate, in order to guarantee a quality education.

Keywords: performance evaluation, personnel management, educational quality, university education.

Introducción

Una óptima gestión, responsable del éxito de cualquier organización, institución y/o empresa, requiere, entre otros aspectos, una adecuada evaluación del desempeño de los actores que la integran.

La evaluación del desempeño se concibe como un instrumento de gran ayuda en la política administrativa de cualquier organización, en tanto que es este proceso el que permite la creación y definición de nuevas pautas a seguir, buscando siempre resultados óptimos para la eficiencia y productividad de su personal. De allí que si esto es debidamente evaluado y correctamente clasificado, como consecuencia de los resultados de su evaluación, junto con las motivaciones que de esta se derivan, este será eficiente, consciente de su importancia dentro de la organización y estará dispuesto a continuar en la búsqueda de la excelencia y, por supuesto, de mayores retribuciones y retos.

En el caso de las instituciones de educación universitaria, la evaluación del desempeño del docente es un tema de debate en la actualidad. Se han utilizado diversas formas, entre las que destacan: a) aquellas en las que existe una rígida centralización, b) otras en las que la responsabilidad es descentralizada, c) unas en las que se designa una comisión y finalmente, d) la autoevaluación. En la mayoría de ellas predomina la evaluación por parte de los estudiantes, a través de cuestionarios (Gil, Tchinhama & Morales, 2017).

De allí que ese concepto, deba estar asociado

a la toma de decisiones y a la implementación de los cambios para superar las debilidades detectadas. Por tanto, bajo este supuesto no basta con determinar los problemas y dificultades en la docencia, sino que también es necesario asociar las propuestas de acción para el mejoramiento, la definición y seguimiento de los mecanismos considerados para elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes, en el marco de las nuevas tendencias que en la actualidad se están dando en la educación superior (Centro Interuniversitario de Desarrollo [CINDA], Grupo Operativo de Universidades Chilenas y Fondo de Desarrollo Institucional [MINEDUC] Chile, 2007, p. 6) .

Vale decir que la presente investigación se centra en estudiar la evaluación de desempeño como un recurso válido para el perfeccionamiento y crecimiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú. Específicamente, toma como punto de partida las expectativas y percepciones que tienen los estudiantes de los docentes universitarios peruanos en torno a su desempeño general.

Precisamente, la realidad de la universidad peruana obliga a la gestión de las instituciones educativas a cambiar sus viejos paradigmas y modos de proceder a nivel administrativo,

gerencial y de supervisión, por otros que le garanticen el cumplimiento de los nuevos retos y la aplicabilidad de mejores procesos, en concordancia con los nuevos tiempos y las nuevas tecnologías en torno a la innovación educativa, centrada en la generación de nuevos conocimientos, que exijan al docente un nuevo rol de dirección, estímulo y motivación en aras de resultados cónsonos con la eficiencia, la calidad y competitividad que demanda el desarrollo del país. Por lo cual, se considera en el presente estudio que la evaluación del desempeño puede constituir una útil herramienta para superar los obstáculos que se presentan, en este sentido, con respecto a la calidad educativa y al desempeño de los docentes de las universidades peruanas.

En atención a la problemática expuesta en el punto anterior, surge la siguiente interrogante de investigación: ¿Es el sistema de evaluación de desempeño laboral un recurso de formación válido para el mejoramiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú? De dicha interrogante se desprenden las siguientes sub-preguntas: ¿Cuáles son las herramientas utilizadas en la evaluación del personal docente de las universidades peruanas? ¿Cuál es el nivel de aceptación en los docentes universitarios del sistema de evaluación de desempeño laboral como recurso de formación docente? ¿Cuáles son los aspectos que deben considerarse para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño como recurso de formación docente para el perfeccionamiento de la calidad educativa?

A la luz de lo anterior, en ese artículo se pretende asumir como hipótesis que el sistema de evaluación del desempeño docente puede ser un recurso válido para el perfeccionamiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú. Todo lo cual implica entre otras cosas: 1) identificar las herramientas utilizadas en la evaluación del personal docente de las universidades peruana; 2) determinar el nivel de aceptación en los docentes universitarios sobre los sistemas de evaluación de desempeño laboral como recurso de formación docente y perfeccionamiento de la calidad educativa; 3) establecer los aspectos que deben considerarse para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño como recurso para el perfeccionamiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú.

Evaluación del desempeño

El desempeño de quienes laboran en una organización es un elemento estratégico para el desarrollo de esta. De allí que cada día su relevancia sea mayor (Sánchez y Calderón, 2012).

La evaluación del desempeño es una práctica que se remonta al siglo XIX. Su misión ha sido que el evaluado logre apreciar y comprender cómo es su desempeño y desenvolvimiento en la organización, con el fin de que pueda mejorar y lograr nuevas oportunidades que lo lleven al éxito (Sandoval, 2016).

Para Werther y Davis (1995) la evaluación del desempeño es un proceso que se realiza en toda organización moderna y tiene como fin estimar cómo es el rendimiento global del empleado.

Chiavenato (1999) la define como

...una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro ... La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. (p. 357)

Sastre y Aguilar (2003) señalan que “es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Para Ivancevich (2005), “es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien” (p. 260); es decir, consiste en un proceso realizado por personas que cumplen la función de gerenciar, con el fin de retroalimentar el conjunto de actitudes relacionadas con el desempeño y comportamiento laboral de los empleados que están bajo su supervisión, todo esto se hace para el logro de las metas trazadas en la organización (Urdaneta y Urdaneta, 2013), por tanto, la evaluación del desempeño

...debe convertirse en nuestras organizaciones en un instrumento de vital importancia en manos de los que gerencian el recurso humano, a favor de mejorar las habilidades del trabajador, logrando con ello el desarrollo de ventajas competitivas en el área donde se preste un servicio o se genere un producto (Urdaneta y Urdaneta, 2013, p. 673).

En fin, existen coincidencias con respecto a lo que la mayoría de conceptos presentan sobre la evaluación del desempeño, la principal radica en que es una manera de medir lo que cada empleado o trabajador aporta para el logro de los objetivos comunes. Sin embargo, vale señalar que aún no hay un acuerdo en cuanto a la forma de hacerlo ni los efectos que esta produce cuando los resultados no son los esperados.

Por otra parte, Amorós (2007) plantea que una evaluación favorable influirá en la motivación, por ende el desempeño será mucho mejor. Entonces, la motivación además de

cumplir un papel determinante en la evaluación de desempeño, también es vista como un indicador que debe ser considerado por toda organización.

De allí que la evaluación del desempeño y la motivación sean dos herramientas que pueden ser utilizadas en los ambientes laborales universitarios, pero esta evaluación debe estar centrada en dos nociones básicas, tal como lo indica Smither (2013): a) apreciación del desenvolvimiento de un individuo en un cargo dentro de un contexto determinado y b) identificación de su potencial de desarrollo.

Ahora, en el caso del ámbito educativo, Valdés (2000) señala que la evaluación del desempeño docente es un proceso que busca que el estudiante valore el efecto de su actuación en ellos, y la contextualiza en tres modelos: a) centrado en los resultados obtenidos (producto), b) centrado en el comportamiento del docente en el aula (ambiente) y c) centrado en la práctica reflexiva (enseñanza como reflexión). El éxito del modelo sienta sus bases sobre la pertinencia de los criterios de evaluación.

Para Sandoval (2016), los objetivos de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones universitarias se resumen en:

- 1) Estimular la mejora continua individual y organizacional.
- 2) Establecer políticas de reconocimiento con equidad y justicia.
- 3) Reconocer los principios y valores organizacionales en los miembros de la organización.
- 4) Generar datos que fortalezcan la relación del docente – trabajador con la organización, representa una fuente de información que mejora la gestión universitaria.
- 5) Identificar necesidades de formación propias de cada quien para fortalecer el desempeño individual y organizacional.
- 6) Retroalimenta el proceso de ingreso del talento humano a la organización, su perfil de ingreso.
- 7) Reconoce el talento y el potencial de cada miembro de la organización estimulando su desarrollo integral. (p. 168)

Por tanto, esta representa una estrategia de gestión que, entre otros beneficios, favorece la toma de decisiones y las buenas relaciones de los que están involucrados en ese proceso (Sandoval, 2016).

Evaluación del desempeño docente

En el contexto educativo, aunque el término evaluación es ampliamente usado, también es uno de los elementos que genera mayor controversia porque condiciona no solo la actividad educativa de los estudiantes sino también la de los profesores, según De la Orden (1989), Rosales (2000), Salinas (2002) y Santos (2003). Esto es que la evaluación cumple el rol de mediadora.

La evaluación del desempeño de los docentes, en este caso universitarios, generalmente se ha hecho con dos propósitos; el primero, para valorar únicamente la adquisición o no de

conocimientos por parte de los estudiantes, y el segundo, para considerar la calidad de las instituciones educativas. En la actualidad, este último es el que tiene mayor vigencia.

Para Tejedor y Jornet (2008), el modelo global de evaluación, de lo que llaman el subsistema profesorado, debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Evaluación de la actividad instructiva, a partir del autoinforme, la opinión de las autoridades académicas y, por supuesto, la opinión de los alumnos.
- b) Evaluación de la actividad investigadora, a partir de indicadores de calidad, cantidad, utilidad social y académica.
- c) Evaluación de la actividad departamental.
- d) Evaluación de la actividad relacionada con la comunidad.
- e) Evaluación de las condiciones de trabajo del profesor.

Con respecto al punto anterior, Fueyo (2004) advierte que las tendencias de evaluación de los docentes universitarios apuntan hacia la función de intelectuales e investigadores y no a una simple relación burocrática.

Por otra parte, en cuanto a quienes pueden llevar a cabo la evaluación del desempeño, en diversas investigaciones se evidenció que es la evaluación del supervisor la más frecuente; sin embargo, la evaluación puede realizarse también por otros actores.

En cualquier caso, la evaluación del desempeño no debe restringirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Fundamentalmente, por esta razón, se recomienda que estas evaluaciones se analicen con precaución, no empleándose como medida exclusiva de evaluación del docente. De igual forma, se sugiere el desarrollo de programas destinados a incrementar la internalidad en los docentes y alumnos como una medida de contrapeso

Metodología

El estudio que se presenta en este artículo fue el resultado de una investigación de campo de nivel descriptivo y con un diseño no experimental transeccional que en su primera fase fue documental y estuvo enmarcado en sus distintas fases en un enfoque cuantitativo.

A tal efecto, la población objeto de estudio estuvo conformada por doscientos diez (210) docentes universitarios y personal directivo de universidades peruanas y cuatro mil novecientos

noventa y cinco (4.995) estudiantes de pregrado. En tal sentido, se efectuó la selección de una muestra probabilística bajo el enfoque cuantitativo, donde dada una población N, fue preciso determinar el menor número de unidades muestrales requeridas para conformar una muestra (n) que asegurara un error estándar menor de .015.

Cabe destacar que tanto el grupo correspondiente a los docentes y directivos como el grupo de estudiantes, se trató de forma independiente como dos poblaciones distintas, puesto que su naturaleza fue radicalmente diferente para los efectos de este estudio y la información que de ellas se solicitó. Por tal razón, la muestra fue de tipo probabilístico y no probabilístico estratificado, y se realizó el cálculo de forma separada para cada una de estas poblaciones. Vale decir que para cada uno de los grupos que conformaron la muestra se utilizó el programa STATS®

Para el estudio fue utilizada la encuesta, y de manera específica fue aplicado un cuestionario mixto de ocho (8) preguntas cerradas para el personal docente y directivo y un cuestionario mixto de cuatro (04) preguntas a la población estudiantil de las universidades objeto de estudio.

Por otra parte, para la validación del estudio se realizaron los siguientes procedimientos: 1) administración de los instrumentos a tres (3) jueces; 2) comparación de observaciones para determinar las coincidencias entre ellos en cuanto a pertinencia, contenido y congruencia de cada uno de los ítems con los objetivos; 3) cálculo de los promedios obtenidos; 4) cálculo de validación de acuerdo con la siguiente fórmula: $IV = Ci = Ti$ donde: IV = índice de validación/ Ci = total concordancia de respuestas dadas por los jueces/ Ti = total ítems de los instrumento.

Adicionalmente, para garantizar la confiabilidad se procuró cuidar la precisión y estabilidad del instrumento siguiendo para ello el criterio de confiabilidad de consistencia interna de Alfa de Cronbach, para lo cual, se administró el paquete estadístico SPSS en la interpretación de los resultados.

Finalmente, para desarrollar la presente investigación, fue necesario llevar a cabo una serie de procedimientos, los cuales pueden resumirse en cuatro fases: a) fase 1: revisión bibliográfica, b) fase 2: investigación de campo, c) fase 3: análisis y presentación de resultados y d) fase 4: entrega de conclusiones y recomendaciones a la comunidad científica.

A la luz de lo anterior, se asumió como hipótesis que el sistema de evaluación del desempeño docente puede ser un recurso válido para el perfeccionamiento de la calidad de la educación universitaria en el Perú.

Resultados, análisis e interpretación

Una vez aplicados los dos instrumentos de recolección de datos (cuestionarios) hubo que procesar toda la información recabada, para presentarla, analizarla e interpretarla en función del problema y los objetivos de la presente investigación, antes señalados.

A continuación se presentan los resultados por cada uno de los instrumentos aplicados:

Instrumento I: personal docente y directivo

- El cien por ciento (100%) de los encuestados dijo que actualmente la universidad no cuenta con un sistema formal para la evaluación del desempeño docente.
- El cien por ciento de encuestados (100%) señaló que no existe un manual de procedimiento interno emitido por la universidad con sus respectivos diseños de puesto para los cargos relacionados con la profesión docente.
- El cien por ciento de encuestados (100%) manifestó que no existen indicaciones (orales y escritas) donde se manifiesten de forma explícita los objetivos de desempeño docente en la universidad y su relación con el logro de los objetivos globales de la organización.
- El cien por ciento de los sujetos (100%) indicó que la herramienta utilizada por la organización para la toma de decisiones gerenciales en relación con la calidad de la práctica educativa en la institución es el informe, el cual se realiza a partir de la supervisión a los docentes en el desempeño de sus cargos.
- El cuarenta y seis por ciento (46%) de los docentes y directivos consultados, afirmó que el personal docente cumple con los objetivos generales definidos por el Estado peruano y la universidad para el desempeño de la profesión, mientras que setenta y tres (73) de ellos (54%) respondió negativamente a la misma pregunta.
- El treinta y nueve por ciento (39%) de los encuestados (53 personas) señaló la antigüedad como la principal tendencia que más influye en el otorgamiento de ascensos, promociones e incentivos para el personal docente; mientras que el veinticuatro por ciento (24%) indica que son las relaciones (33 personas); el veinte por ciento (20%) se inclina por el efecto de halo (27 personas); el siete por ciento (7%) dice que es la severidad (10 personas); el cinco por ciento (5%) se refiere al efecto de la memoria o de tiempo como la principal tendencia (7 personas); mientras que el cuatro por ciento (4%) dice que es la indulgencia (5 personas); y solo un encuestado refiere que es la tendencia central.

- El cien por ciento (100%) de los sujetos encuestados se mostró a favor de la adopción de un sistema de evaluación del desempeño por parte de la institución.

Finalmente, al preguntar por los aspectos que debían tomarse en cuenta para la adopción de un sistema de evaluación del desempeño para el personal docente, a partir de la frecuencia presentada en las respuestas y a la prioridad otorgada por los encuestados, respondieron lo siguiente:

1. Tomar en cuenta a profesores, alumnos y objetivos de la universidad (31%).
2. Alinear los requerimientos de todos los involucrados (23%).
3. Que se considere la opinión de todos los sectores de la comunidad universitaria (16%).
4. Que se implemente un buzón de sugerencias en los departamentos y se tomen en cuenta a la hora de evaluar (13%).
5. Que el sistema sea generado de un debate producto de la participación de autoridades, docentes, investigadores y estudiantes (9%).
6. Que se haga un modelo y se aplique semestralmente (8%).

Instrumento II: estudiantes de pregrado

- El sesenta por ciento (60%) de los sujetos encuestados (213) dijo no saber si se aplica actualmente en la institución un sistema formal para la evaluación del desempeño docente; el veinticinco por ciento (25%) manifestó que no se aplica (89), mientras que el quince por ciento (15%) cree que sí se aplica.
- El sesenta y cinco por ciento (65%) de los estudiantes expresó que el desempeño de los docentes es Regular (233); el catorce por ciento (14%) dijo que es Bueno (49); el doce por ciento (12%) opina que es Malo (44); el cinco por ciento (5%) cree que es Excelente (17) y el cuatro por ciento (4%) que es Muy malo.
- La totalidad de los encuestados (100%) está de acuerdo con la adopción de un sistema de evaluación del desempeño por parte de la institución.

En cuanto a sus respuestas con respecto a lo que debía tomarse en cuenta para la adopción de un sistema de evaluación del desempeño para el personal docente, a partir de la frecuencia presentada en las respuestas y a la prioridad otorgada por los encuestados, indicaron que:

1. La gran mayoría: doscientas quince personas (215), es decir, el sesenta y siete por ciento (67%) de los encuestados, considera que uno de los principales aspectos a tomar en cuenta para la adopción de un sistema de evaluación del desempeño para el personal docente, es que se tome en cuenta la opinión de los estudiantes.

Conclusiones

En lo referente a la evaluación docente el sentido de esta es comprobar y mejorar la eficiencia del aprendizaje. Por lo tanto, debe ser vista como un proceso natural que no busca sancionar sino más bien mejorarlo.

Asimismo, los estudiantes se convierten en sujetos activos en el acto de aprendizaje y el profesor es el dispensador privilegiado de esa mediación; la cual es mucho más importante que la simple transmisión de información y es el punto de interés al momento de definir la tarea del docente, de allí la importancia de su constante monitoreo y adaptación a las exigencias del cambiante entorno. Por tal razón, el perfil del docente debe estar vinculado a la realidad del contexto en que actúa.

Sin embargo, la calidad de la actividad docente se correlaciona con su formación y las actitudes, es decir con su nivel de preparación. De tal modo que si el educador es un profesional bien formado y orientado hacia la gente, le gusta su profesión y su actitud hacia los participantes del curso es positiva, podrá realizar su trabajo con altos niveles de excelencia.

El estudio reflejó, a partir de la revisión documental, que actualmente no existe en las universidades un sistema formal de evaluación de desempeño del personal docente más allá de esquemas y procedimientos administrativos que quizás ya acusan obsolescencia y poco impacto en la calidad educativa y el desempeño de los docentes.

También queda en evidencia la importancia y pertinencia de una investigación como la presentada, ya que realizar un diagnóstico que permita articular una propuesta de implementación de un modelo de evaluación de desempeño para el personal docente de las universidades peruanas impactará positivamente en la detección de oportunidades de mejoras e implantación de los correctivos pertinentes de manera oportuna, en los procesos de enseñanza y aprendizaje, viéndose beneficiados tanto los docentes, como los estudiantes y la institución.

Por otra parte, la gran mayoría de los alumnos encuestados evalúan el desempeño docente como regular, lo que demuestra una urgente necesidad de mejora en este sentido. La implementación de un sistema formal de evaluación de desempeño permite elevar el nivel y la práctica docente.

Finalmente, el mayor interés en materia de evaluación de desempeño, por parte del personal docente, está direccionado a los aspectos de alinear la efectividad docente con las decisiones en materia de remuneración, motivación, desempeño y premiación; asimismo la obtención de

herramientas para el área de investigación y la mejora de la calidad académica, el rendimiento, el nivel docente, corrección de las fallas y la satisfacción de los alumnos.

En definitiva, lo que se busca es que este tipo de evaluación sea más integral y que apunte a la generación de desarrollos académicos y de fuentes de conocimiento para las universidades (Rizo, 1999).

Recomendaciones

- Crear instrumentos y manuales internos, emitidos por las universidades, para los cargos relacionados con la profesión docente que atiendan aspectos más de gestión y manejo de personal que asuntos administrativos y legales.
- Concienciar a los equipos directivos de las universidades y a la comunidad universitaria de la importancia, necesidad y factibilidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño docente para garantizar y mantener altos estándares de calidad educativa.
- Utilizar la evaluación de desempeño docente como instrumento de detección de oportunidades de mejora y no de detección de culpables, para así lograr el perfeccionamiento del proceso y el apoyo de todos sus integrantes.
- Hacer uso en las primeras evaluaciones del enfoque más común e ir incorporando paulatinamente a los demás participantes del proceso de enseñanza- aprendizaje, alumnos apólogos y comunidad educativa en general.
- Apoyar al personal docente en su formación y capacitación constante, para evitar la obsolescencia profesional que se produce cuando los conocimientos de las personas no están a la par de los cambios científicos y tecnológicos del momento.
- Realizar la evaluación de desempeño semestralmente y cumplir con sus objetivos básicos garantizando el cumplimiento de confiabilidad, objetividad y validez al momento de evaluar.
- Tomar en cuenta los intereses en materia de evaluación docente de profesores, alumnos e institución, los objetivos que estos desean que persiga la misma y las variables a ser evaluadas señaladas por éstos en los instrumentos de recolección de datos al momento de diseñar la propuesta.
- Avalar la superación de las tendencias problemáticas por parte del que evalúa, tales como: tendencia central, indulgencia, severidad, efecto de halo, efecto de la memoria o de tiempo, para garantizar una evaluación objetiva.
- Considerar el contexto institucional al momento de diseñar y poner en marcha la evaluación del desempeño docente, ya que esto coadyuvará al desarrollo apropiado de este proceso (Beltrán, 2008).

- Diseñar un sistema para informar a los distintos actores (estudiantes, profesores, directivos) sobre las acciones institucionales que se llevarán a cabo para el proceso de evaluación, tales como: programas de formación continua en aspectos disciplinarios y/o didácticos, asesoría individual, acompañamiento solidario de colegas y espacios colegiados de análisis y reflexión (Beltrán, 2008).

Referencias

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros.com>
- Beltrán R., M. (2008). La evaluación del desempeño docente en la universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 10 (número especial). Recuperado de <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/196>
- Centro Interuniversitario de Desarrollo [CINDA], Grupo Operativo de Universidades Chilenas y Fondo de Desarrollo Institucional [MINEDUC] Chile (2007). *Evaluación del desempeño docente y calidad de la docencia universitaria*. Santiago de Chile, Chile: Autor. Recuperado de <https://www.cinda.cl/.../EVALUACIÓN%20DEL%20DESEMPEÑO%20DOCEN.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- De la Orden, A. (1989). Investigación cuantitativa y medida en educación. *Bordón: Revista de Orientación Pedagógica*, 41, 217-236.
- Fueyo, A. (2004). Evaluación de titulaciones, centros y profesorado en el proceso de Convergencia Europea: ¿de qué calidad y de qué evaluación hablamos?, *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18 (3), 207-219.
- Gil Álvarez, J. L., Tchinhama Mangundu, D., & Morales Cruz, M. (2017). La evaluación del desempeño de los docentes universitarios. Un acercamiento a las realidades educativas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 237-241. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Novena Edición. México: Editorial. Mc Graw Hill.
- Rizo M. H. (1999). Evaluación del desempeño universitario. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 2 (1). Recuperado de www.uva.es/aufop/publica/revelfop/99-v2n1.htm
- Rosales, C. (2000). *Evaluar es reflexionar sobre la enseñanza*. Madrid: Narcea.
- Salinas, D. (2002). *¡Mañana examen! La evaluación: entre la teoría y la realidad*. Barcelona: Graó.
- Sánchez H., J. y Calderón C., V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82.
- Sandoval, L. (2016). Evaluación de desempeño del talento humano docente de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. *Revista Ciencias de la Educación*, 26 (48), 162-177. Recuperado de servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/48/art09.pdf
- Santos, M.A. (2003). *Una flecha en la diana. La evaluación como aprendizaje*. Madrid: Narcea.

- Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.
- Smitter, Y. (2013). Lineamientos para la autoevaluación del desempeño docente en las funciones de docencia, investigación y extensión en el instituto pedagógico de Miranda “José Manuel Siso Martínez”, *Revista Investigación y Postgrado*, 23(3).
- Tejedor, F. J. y Jornet, J. M. (2008). La evaluación del profesorado universitario en España. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=15511127005>.
- Urdaneta Quintero, O. R. y Urdaneta Q., M. (2013). Evaluación del desempeño y motivación del personal en los Institutos de Investigaciones de Salud, *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(4), 672-682.
- Valdés, V. (2000). *Evaluación del Desempeño Docente. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño docente*. Ciudad de México. Recuperado de www.ieia.com.mx/.../1aReunionInternacionaldeEvaluacion.
- Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.

Autores:

Dra. Consuelo Nora Casimiro Urcos.

Profesora del departamento de Pedagogía Infantil de la Universidad Nacional de educación, docente investigadora de la universidad privada TELESUP y de la Escuela Internacional de Posgrado. Líneas de investigación: calidad de la educación, currículo por competencias y estrategias de aprendizaje. Docente de pre y posgrado de la Universidad Nacional de Educación. orcid.org/0000-0003-4630-3528
E mail: consuelonora@gmail.com

Dr. Walther Hernán Casimiro Urcos.

Docente principal de la facultad de Tecnología de la Universidad Nacional de educación, docente investigador de la universidad privada TELESUP y de la Escuela Internacional de Posgrado. Línea de investigación: Metodología y Didáctica de la investigación científica. Árbitro en revistas internacionales y nacionales. Coordinador general de los Semilleros de Investigación en la Universidad Nacional de Educación – Perú.
orcid.org/0000-0001-7876-0681 wacaur06@yahoo.com

Dra. Grisi Bernardo Santiago.

Docente investigadora de la Universidad Privada TELESUP, con 18 años de experiencia en la Docencia Universitaria. En la actualidad Directora de Investigación e Innovación Tecnológica y nombrada en el MED en la Dirección General de Tecnología Educativa.. Perú
orcid.org/0000-0003-0977-1349. grisi_bernardo@hotmail.com