

## Procedimiento para la gestión de la evaluación del desempeño de los profesores universitarios

### A Procedure for Managing Performance Assessment of University Professors

José Antonio Aguilar Ferrer<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-1776-1602>

Maricela González Pérez<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2617-5370>

Tania Vargas Fernández<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4285-682x>

<sup>1</sup>Universidad de Pinar del Río *Hermanos Saíz Montes de Oca*, Cuba

\*Autor para la correspondencia: [jaguilar@upr.edu.cu](mailto:jaguilar@upr.edu.cu)

#### RESUMEN

**Objetivo:** Elaborar un procedimiento para la gestión de la evaluación del desempeño de los profesores en la Universidad de Pinar del Río, Cuba, en el que se buscó mayor correspondencia entre los resultados de las evaluaciones anuales y el cumplimiento de objetivos institucionales.

**Métodos:** Se empleó el método histórico-lógico, el de modelación, así como el de medición, los que se aplicaron con ayuda de las técnicas de análisis documental, encuesta y entrevista y los procedimientos de análisis y síntesis e inducción y deducción, para el procesamiento y análisis de la información, tanto bibliográfica como empírica.

**Resultados:** Como resultado del diagnóstico empírico se identificaron, entre otros problemas, los siguientes: poca participación de los actores que deben involucrarse en el proceso; resulta una tarea tediosa para los evaluadores; se incumple el tiempo establecido; las evaluaciones no se corresponden con las categorías. Sobre esta base y la bibliografía consultada, se elaboró un procedimiento para efectuar la evaluación del desempeño anual de los profesores, conformado por cuatro fases, 10 etapas y 19 pasos donde se combina la autoevaluación, la hetero-evaluación y la co-evaluación.

**Conclusiones:** Aunque existen numerosos procedimientos para la evaluación del desempeño de los profesores universitarios, no existe consenso en la forma de evaluarlos y hacer esta, por lo que cada universidad debe gestionar este proceso a través de procedimientos que posibiliten su desarrollo adecuado, teniendo en cuenta sus características como organización y los objetivos trazados para el período.

**Palabras claves:** evaluación del desempeño; evaluación de docentes universitarios.

## **ABSTRACT**

**Aim:** To design a procedure for assessment of professor performance at the University of Pinar del Rio, Cuba, looking for broader correspondence between the outcome of annual assessment and the fulfillment of institutional goals.

**Methods:** The methods used were historical-logical, modelling, and measurement, which relied on document analysis, surveys, and interview techniques, as well as the procedures such as analysis-synthesis and induction-deduction for processing and analysis of empirical and bibliographic information.

**Results:** Some of the problems resulting from the empirical diagnostic were identified as poor engagement of actors that should be part to the process; it is a tedious task for assessors; the schedule set for this task was exceeded; assessment does not correspond to the categories. Based on the previous information, and the information consulted, a procedure was designed to conduct annual teacher performance assessment comprising 4 phases, 10 stages, and 19 steps, which combine self-evaluation, hetero-evaluation, and co-evaluation.

**Conclusions:** Although several procedures to assess university professor performance are available, there is no consensus as to the way in which they should be implemented, so every university must manage this process through procedures that ensure proper development, considering the characteristics of an organization, and the goals set for the period.

**Key words:** performance assessment; university professor assessment.

Recibido: 17/10/2020

Aprobado: 07/02/2021

## INTRODUCCIÓN

El proceso de evaluación del desempeño de los profesores universitarios no puede desarrollarse prescindiendo de las funciones que deben asumir los docentes en todos sus ámbitos de trabajo en el contexto que se trate, las que están en correspondencia con las funciones y misiones de las universidades, por lo que no puede reducirse solo al proceso docente educativo, sino abarcar también el proceso de investigación científica y el de extensión y/o vinculación con la sociedad. De aquí que para su desarrollo necesite de la participación y aporte de todos los integrantes de la comunidad educativa, configurándose desde una perspectiva dialógica que promueva la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes y su comunidad. “Lograr evaluaciones justas y transparentes del desempeño docente para todos los interesados requiere, en gran medida, de procesos inclusivos en los que participen tanto la comunidad académica como los directivos y el personal técnico” (Pacheco, Ibarra, Iñiguez, Lee y Sánchez, 2018, p. 6). Aunque se sabe que la evaluación del desempeño docente ha de tener como objetivo retroalimentar al profesor con la finalidad de incidir en la mejora de la calidad y, a la vez, fungir como un mecanismo de rendición de cuentas, se ha visto que frecuentemente esto no se logra. Este doble propósito sugiere la necesidad de una información diferenciada al interpretar los datos que se obtienen del proceso de evaluación, es decir, brindar a los administradores el resumen que necesitan con respecto a la habilidad de los profesores para enseñar, y dar a los profesores información que les ayude al mejoramiento de la enseñanza a partir de que discriminen las áreas de fortaleza y de oportunidad (Gómez y Valdés, 2019).

Gómez y Valdés (2019), a partir de una investigación de diversos autores y modelos de evaluación en el mundo, resaltan como principales rasgos de un sistema de evaluación del desempeño de los profesores universitarios: que deberían contribuir a que los docentes identifiquen fortalezas y áreas de oportunidad en sus prácticas pedagógicas; que cuenten con elementos de juicio diferentes a los suyos, lo que les permitirá reconocer aciertos,

omisiones y errores, y con ello poder mejorar y generar una práctica docente de mayor calidad y a que tengan claridad en su progreso hacia objetivos y metas específicas.

En la bibliografía consultada se recogen numerosos estudios que documentan el proceso de evaluación del desempeño de los profesores universitarios en diferentes tipos de universidades y contextos; la mayoría de ellos se centran en el qué y no en el cómo llevarlo a cabo. Debido a esto cada institución adopta su manera particular de desarrollarlo. Por otra parte, a la mayoría de los sistemas de evaluación del desempeño les falta integralidad, ya que no consideran la evaluación orientada a todas las funciones que cumple el profesor universitario, sobre todo los de tiempo completo, pues según Gómez y Valdés (2019) unos tienden a enfocarse en cuestiones administrativas y no de mejoramiento del desempeño académico y otros se enfocan únicamente en la opinión del alumno a través de la aplicación de un cuestionario. Al respecto Dios de, García y Muñoz (2017), señalan que los modelos de evaluación del desempeño del profesor universitario:

- Evalúan procesos de enseñanza aprendizaje, pero no contribuyen a lograr los objetivos estratégicos de la universidad.
- Están muy enfocados a resultados y menos a la mejora continua del proceso de aprendizaje.
- No implican a los responsables de ejercer el liderazgo en la organización, por tanto, no potencian el compromiso de los profesores con la dirección académica.
- Solo en ocasiones permiten identificar necesidades de formación y desarrollo.
- No siempre incentivan la calidad y la excelencia docente.

En las universidades cubanas, pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES), el proceso de evaluación del desempeño de los profesores se realiza actualmente según lo normado en la Resolución 66/2014 del citado organismo, que a su vez adecua el contenido de la Ley 116/2013 a las características de estas instituciones (MES, 2014). Al igual que sucede con el decreto, la resolución establece que el profesor debe ser evaluado anualmente atendiendo a las funciones y categorías docentes y científicas de cada uno, pero no recoge ni el método de evaluación a emplear ni el procedimiento a seguir para ejecutar el proceso, dejando en manos de las instituciones su elaboración.

Por otro lado, a partir del diagnóstico empírico realizado se pudo determinar que el procedimiento que actualmente se sigue en la Universidad de Pinar del Río (UPR) para efectuar dicho proceso no garantiza la alineación de todo su claustro en el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas trazados para el mejoramiento continuo, tanto de cada profesor de forma individual, como de la calidad de todos los resultados en cada uno de los procesos a nivel institucional.

En correspondencia con la situación anterior se definió como objetivo de la investigación, elaborar un procedimiento para la gestión de la evaluación del desempeño de los profesores en la Universidad de Pinar del Río, buscando una mayor correspondencia entre los resultados de las evaluaciones anuales y el cumplimiento de objetivos, indicadores y metas de desarrollo de la institución y de sus carreras.

## DESARROLLO

### **Fundamentos teórico metodológicos del proceso de evaluación del desempeño de los profesores universitarios**

De acuerdo con Cuesta (2010) de manera general, los métodos de evaluación del desempeño de los recursos humanos, parten para su aplicación de los indicadores objetivos a medir o valorar, incorporados a los sistemas de evaluación del desempeño. Sus recurrencias no son excluyentes; así, por ejemplo, puede acudir al método de evaluación por objetivos y, a la vez, al método de autoevaluación. La existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:

*Métodos relacionados con indicadores tangibles* (índices directos): los métodos aquí incluidos se vinculan a la observación directa, continua o discontinua que permiten los registros contables (cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo).

*Métodos relacionados con indicadores intangibles*: se refieren a aspectos relacionados con la gestión, la cooperación, la competencia, el compromiso, etc. que al incluirse en el sistema de evaluación del desempeño no excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles. Entre estos métodos se destacan: la autoevaluación, evaluación por objetivos, evaluación en 360° y método de evaluación por competencias.

De los métodos citados anteriormente, los más empleados para la evaluación del desempeño de los docentes en la educación superior han sido los relacionados con los indicadores intangibles, destacándose entre ellos el método de la evaluación por objetivos, la autoevaluación del profesor, la evaluación por los responsables académicos y la evaluación por los estudiantes, por solo citar algunos de los actores a los cuales más frecuentemente se les pregunta su opinión sobre el desempeño de los docentes, según Muñoz *et al* (citado por Loureiro, Míguez y Otegui, 2017) y más recientemente el método de evaluación por competencias.

Reis (2013) plantea que el método 360° de evaluación es una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Resulta interesante en la educación superior, donde intervienen el docente, los responsables académicos y los estudiantes en la aplicación de este método para evaluar el desempeño de los docentes.

Los autores Wellein, Ragucci y Lapointe (citados por Gómez y Valdés, 2019) argumentan que se necesitan distintas fuentes de datos e instrumentos para la evaluación y así lograr una visión comprensiva de cómo enseña la universidad. Proponen que haya autoevaluación por parte del docente, hetero-evaluación por parte de especialistas, estudiantes y colegas, pues cada una provee información desde distintas perspectivas por lo que se obtiene una visión más holística del desempeño docente.

Desde el punto de vista de qué evaluar, si bien con el paso del tiempo se ha buscado tener más referentes, en muchos países sigue predominando, como única vía, el uso del cuestionario de opinión de los estudiantes; ello se debe a que la evaluación del desempeño de los docentes se ha vinculado generalmente con la función docente, dejando de lado otros aspectos relevantes de la actividad académica como son la investigación, la gestión y la extensión universitaria (Cancino y Márquez, 2015; Tejada y Ruiz, 2016).

Bajo esta concepción, Tejada y Ruiz (2016) plantean que la delimitación del perfil de competencias del docente universitario y el establecimiento de la formación necesaria no puede desarrollarse prescindiendo de las funciones profesionales que debe asumir (investigación, docencia, gestión y extensión), ni de los citados escenarios/contextos donde se desarrolla (aula, institución y contexto general) como paso previo para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

Por tal motivo en la presente investigación se comparte la afirmación de Dios de *et al.* (2017) cuando plantean que:

No es suficiente con evaluar la docencia, analizar el proceso de planificación, desarrollo y evaluación del aprendizaje o la transferencia de conocimiento científico, además es necesario comprobar la contribución del profesor al cumplimiento de la Misión de la universidad en un periodo determinado. (p. 70)

El análisis anterior permitió concluir que no existe un sistema, modelo o procedimiento único, universalmente aceptado para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño de todas las instituciones de educación superior, ni siquiera dentro de un mismo país. En dicho proceso se pueden combinar diferentes métodos, instrumentos e indicadores de acuerdo con los objetivos de la institución que promueva este.

### **Resultados del diagnóstico empírico realizado al proceso de evaluación del desempeño en la UPR**

A partir del diagnóstico realizado al proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UPR, empleando fuentes de información secundaria como: las evaluaciones realizadas en los últimos años y el resumen de estas, contrastadas con los informes de cumplimiento de los objetivos y criterios de medida de la universidad y encuesta a una muestra representativa de jefes de departamento como fuente primaria, se concluyó como problema principal: la no individualización de los planes de resultados de los profesores, teniendo en cuenta su categoría docente, categoría científica, años de experiencia, objetivos de trabajo y criterios de medida a cumplir por el departamento, lo cual es causado por insuficiencias en el procedimiento de evaluación existente, la no participación de todos los actores que deben aportar información al proceso, y el desconocimiento por parte de los cuadros docentes del procedimiento establecido para la elaboración de los planes de resultados y la evaluación del desempeño.

### **Procedimiento para la evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad de Pinar del Río**

Se tomó como referencia el procedimiento diseñado por Fernández (2017) el cual permitió estructurar la propuesta con cuatro fases generales dentro de las cuales se contemplan un conjunto de 10 etapas y 19 pasos (Tabla1).

**Tabla 1.** Fases, etapas y pasos que conforman el procedimiento para la gestión de la evaluación del desempeño de los profesores en la Universidad de Pinar del Río

Fases	Etapas	Pasos
I-Preparación del proceso de evaluación del desempeño	Definición de los objetivos del sistema evaluación del desempeño	
	Definición de los insumos del proceso de evaluación del desempeño	
II-Diseño del sistema de evaluación	Definición del método de evaluación del desempeño	
	Definición de instrumentos de evaluación del desempeño	
III-Implementación del sistema de evaluación del desempeño	Aplicación del método de evaluación	Capacitación de los responsables del proceso evaluativo
		Comunicación del procedimiento de evaluación a los evaluados
		Solicitud de plantilla a la Dirección de Recursos Humanos
		Aplicación de los formatos de evaluación
		Confección de la evaluación final
		Valoración de jefes superiores
	Comunicación de la evaluación final	Entrevista individual
		Comunicación al colectivo
	Tratamiento de inconformidades	Comunicación de inconformidades a jefes superiores
		Creación de comisión por jefes de área
		Solución de discrepancias
		Creación de comisión por el rector
Reclamación al Organo de Justicia Laboral de Base		
Entrega de las evaluaciones a la Dirección de Recursos Humanos	Entrega a la DRH	
IV-Control del proceso evaluativo	Realización de controles periódicos	Conformación de base de datos
		Información al Consejo de Dirección
		Envío al MES
	Propuestas de acciones de mejoras	Elaboración de plan de mejoras
	Seguimiento al proceso	

Fuente: Elaboración de los autores

El procedimiento que se propone recoge las tendencias internacionales al combinar la evaluación diagnóstica con la formativa y la sumativa de los docentes. Fue concebido desde la máxima dirección de la institución, como un proceso que tiene varios momentos durante el año natural y cierra al final de este; parte de la autoevaluación del docente que tiene como referente su plan de resultados, a la que se le incorpora la emisión de juicios por parte de los estudiantes (hetero-evaluación), de pares evaluativos y del jefe inmediato superior (co-evaluación); incluye recogida de información mediante varios tipos de instrumentos donde se combinan criterios establecidos, con la posibilidad de incorporar los que sean necesarios, todo lo que permitirá determinar los méritos del docente y al mismo tiempo proponer un plan de mejora continua para su desarrollo.

A continuación, se explica cada una de las fases, etapas y pasos, que fueron enunciados en la Tabla 1.

### **Fase I: Preparación del proceso de evaluación del desempeño**

#### *Etapas 1: Definición de los objetivos del sistema evaluación del desempeño*

Se define como objetivo general del sistema de evaluación del desempeño de los profesores: poner a disposición de la universidad una guía para valorar los resultados y la calidad del trabajo realizado en el año por los docentes de tiempo completo, de manera que exista correspondencia entre las salidas de este proceso y el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas tanto del departamento como de la universidad en su conjunto.

Como objetivos específicos se definen:

- Determinar el rendimiento global del profesor a tiempo completo de acuerdo a su categoría docente y científica, funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo.
- Facilitar a las direcciones institucionales la información adecuada para tomar decisiones encaminadas al desarrollo y mejoramiento de la calificación de los docentes.
- Identificar las fortalezas del profesor a tiempo completo con el fin de conocer las habilidades y destrezas con que estos cuentan.
- Conocer las debilidades del profesor a tiempo completo con la finalidad de identificar sus necesidades de entrenamiento y capacitación.

#### *Etapas 2: Definición de los insumos del proceso de evaluación del desempeño*

Los insumos definidos para el proceso de evaluación del desempeño son los siguientes:

Bases Legales: Ley No. 116/2013 Código del Trabajo (Asamblea Nacional del Poder Popular, 2013); Resolución No.66/2014 (Ministerio de Educación Superior [MES], 2014) y Convenio colectivo de trabajo.

Actores del proceso:

Evaluados: Profesores a tiempo completo de la Universidad de Pinar del Río

Evaluadores:

- Estudiantes

- Pares académicos (jefes de disciplina, profesores principales de año académico, jefes de proyectos de investigación, coordinadores de maestrías, especialidades, doctorados y otros relacionados con las actividades que desempeña el evaluado).
- Jefes de departamentos docentes de la universidad
- Directores de centros de estudios
- Directores de centros universitarios municipales

Responsables: Jefes de departamentos docentes de la universidad, directores de centros de estudios, decanos de las distintas facultades, directores de centros universitarios municipales, Dirección de Recursos Humanos (DRH) de la universidad, rector.

#### REQUISITOS

##### Objetividad:

- El criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios e intereses del que evalúa.
- Se deben identificar diferentes fuentes (vivenciales y documentales) para generar la información y las evidencias, sobre las cuales se basa el juicio de valor acerca del desempeño del personal a evaluar.
- Prescindir de criterios subjetivos en las valorizaciones asignadas.

##### Validez:

- La evaluación debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad del docente evaluado.
- La evaluación deberá ser realizada de acuerdo con las funciones y responsabilidades del evaluado, que aparecen como resultados a obtener en el año en su plan anual.
- Valorar razonablemente los diferentes criterios de evaluación de forma tal que permita distinguir adecuadamente la evaluación a obtener.

##### Transparencia:

- Debe darse a conocer a los trabajadores implicados el procedimiento de evaluación establecido.

- Se debe fundamentar la evaluación en información cualitativa y cuantitativa.
- Se debe procurar una comunicación abierta y de confianza entre el evaluado y su jefe inmediato.
- El jefe inmediato debe jugar un rol de apoyo a fin de ayudar a los evaluados a transitar de la situación actual a otra de mejor desempeño.
- Lograr que el evaluado adopte una actitud positiva a las sugerencias que surjan de la evaluación.
- Se aplicarán los mismos criterios de evaluación a todos los profesores.

#### Racionalidad:

Debe ser destinado un presupuesto razonable para el adecuado funcionamiento del proceso, con el cual se garanticen los requerimientos materiales que sean necesarios.

#### Socialización:

El procedimiento de evaluación del desempeño deberá ser divulgado mediante capacitaciones que serán realizadas por la DRH a los responsables del proceso evaluativo, los cuales una vez capacitados se encargarán de dar a conocerlo a los profesores en las áreas correspondientes.

Periodo de evaluación: la evaluación del desempeño de los profesores universitarios se realizará cada año natural.

### **Fase II: Diseño del sistema de evaluación**

#### *Etapa 3: Definición del método de evaluación del desempeño*

El método de evaluación que se empleará es el de 360°, según el cual emiten criterios los diferentes actores involucrados que serán: los profesores, los estudiantes, los pares académicos y los jefes inmediatos. De acuerdo con este método, los evaluados cuentan con la posibilidad de autoevaluarse y los evaluadores valorarán el desempeño de los evaluados por medio de una serie de indicadores, basados en comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Dentro de los pares académicos se podrá obtener criterios de: otros profesores del departamento al que pertenece el evaluado, jefes de disciplina, profesores principales de año académico, jefes de proyectos de investigación, coordinadores de maestrías, especialidades, doctorados y otros relacionados con las actividades que desempeña el

evaluado. Se incluirá la mayor cantidad de actores posibles que lleven a otorgar una evaluación final bien argumentada.

*Etapa 4: Definición de instrumentos de evaluación del desempeño*

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer las opiniones de todos estos actores sobre el desempeño de los docentes se diseñaron dos instrumentos: uno para realizar la autoevaluación del docente, la evaluación por los pares académico y la del jefe inmediato superior (Anexo 1) y el otro destinado a aplicar a los estudiantes en forma de encuesta (Anexo 2).

En estos instrumentos se evalúan un grupo de criterios asociados a las áreas siguientes:

- Trabajo docente-educativo en pregrado y posgrado
- Trabajo político-ideológico
- Trabajo metodológico
- Trabajo científico y de innovación
- Superación
- Trabajo de extensión universitaria

En cada caso la desagregación de los aspectos tuvo en cuenta lo regulado en la Resolución 66/2014 arriba citada y el Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior (MES, 2017).

**Fase III: Implementación del sistema de evaluación del desempeño**

*Etapa 5: Aplicación del método de evaluación.*

*Paso 1.* Capacitación de los responsables del proceso evaluativo: La DRH capacitará a los responsables del proceso evaluativo sobre el procedimiento de evaluación a aplicar y les entregará copia de los formatos de evaluación diseñados para captar la información.

*Paso2.* Comunicación del procedimiento de evaluación a los evaluados: Los jefes inmediatos comunicarán a los profesores subordinados las características del procedimiento de evaluación que se les aplicará, permitiendo así que estos se familiaricen con este para lograr resultados satisfactorios.

*Paso 3.* Solicitud de plantilla a la Dirección de Recursos Humanos: Los jefes inmediatos solicitarán a la DRH la plantilla de trabajadores del departamento o dirección, para confeccionar la evaluación del 100 % de los profesores del colectivo de trabajo.

*Paso 4.* Aplicación de los formatos de evaluación: Una vez capacitados, los jefes inmediatos aplicarán trimestralmente a los evaluadores los instrumentos de evaluación para que estos plasmen sus consideraciones. Los resultados de estas deben constituir la base para los análisis parciales del cumplimiento del plan de resultados; de esta forma se pueden tomar a tiempo medidas correctivas y hacer ajustes a lo planificado de acuerdo a las circunstancias. No obstante, cada responsable puede ajustar esta frecuencia de acuerdo a las características de sus profesores. Lo que no debe ocurrir es que el único ejercicio de evaluación de los resultados del profesor en el año sea la evaluación final.

En el caso de los estudiantes, el instrumento se debe aplicar en la última semana de clases del profesor, en cada una de las asignaturas que imparte, por parte del jefe del colectivo de año académico. Una vez valorados todos los indicadores, los estudiantes plasmarán las fortalezas y aspectos a mejorar que consideren y el jefe inmediato procede al cálculo de la puntuación obtenida en la evaluación, refrendando la aplicación del instrumento con la firma del documento por ambas partes.

En el instrumento dirigido a los demás evaluadores, tanto evaluador como jefe inmediato reflejarán los datos personales requeridos y los evaluadores marcan con una (X) qué tipo de evaluación se realizará (autoevaluación, pares académicos, jefe inmediato), así como la puntuación que consideren califica el desempeño en cada uno de los indicadores establecidos siguiendo las instrucciones de los instrumentos.

En el caso de la evaluación a realizar por los jefes inmediatos, estos deberán considerar el cumplimiento de las actividades planificadas en el plan de resultados del evaluado y los aspectos a mejorar resultantes de evaluaciones anteriores.

La puntuación resultante de la aplicación de los instrumentos será calculada por el jefe inmediato, el cual se encargará de sumar las puntuaciones en cada indicador para posteriormente determinar la puntuación de la evaluación final teniendo en cuenta el peso atribuido a cada indicador. Una vez calculada esta puntuación, el jefe inmediato procede a realizar el levantamiento de las fortalezas identificadas y los aspectos a mejorar. Concluye con la firma del documento por ambos evaluadores.

*Paso 5.* Confección de la evaluación final: Los jefes inmediatos confeccionarán la evaluación final, donde resumirán de forma cualitativa las valoraciones realizadas por los distintos evaluadores a los indicadores de evaluación definidos. La calificación de la

evaluación estará determinada por la sumatoria de las puntuaciones resultantes de las evaluaciones de los distintos evaluadores multiplicadas por el factor de influencia definido para cada una, donde:

- La evaluación de los estudiantes tendrá una puntuación de 10.
- La autoevaluación tendrá una puntuación de 20.
- La evaluación realizada por los pares académicos tendrá una puntuación de 30.
- La evaluación de los jefes inmediatos tiene un peso de 40 puntos.

Una vez calculada la puntuación final de la evaluación, el jefe inmediato hará corresponder el valor resultante con la escala propuesta en la Tabla 2.

**Tabla 2:** Escala de calificación de la evaluación final

C	Regular (R)	Bien (B)	Muy Bien (MB)	Excelente (E)
$0 < VT \leq 50$	$51 < VT \leq 75$	$76 < VT \leq 85$	$86 < VT \leq 95$	$96 < VT \leq 100$

Fuente: Elaboración de los autores

Esto definirá la calificación obtenida, donde:

Mal: cuando existen incumplimientos significativos y/o reiterativos.

Regular: cuando existen incumplimientos del plan de resultados.

Bien: cuando se cumple con el trabajo planificado.

Muy Bien: cuando se sobrecumple el trabajo planificado.

Excelente: cuando se sobrecumple el trabajo planificado y se obtienen resultados relevantes que contribuyen significativamente al logro de los objetivos de la universidad.

*Paso 6. Valoración de jefes superiores:* Los jefes inmediatos mostrarán las evaluaciones realizadas a sus jefes superiores (decano o director), los cuales valorarán los resultados y sugerirán argumentos no considerados, que puedan modificar estas.

*Etapas 6: Comunicación de la evaluación final*

*Paso 7. Entrevista individual:* Los jefes inmediatos comunicarán de manera individual la calificación obtenida a cada evaluado mostrándoles las evidencias que demuestren la transparencia del proceso realizado, para lo cual deben garantizar la existencia de un clima favorable.

Los evaluados marcarán si están de acuerdo o no con las valoraciones realizadas concluyendo con la firma de la evaluación por ambas partes, independientemente del acuerdo o desacuerdo que pueda existir por parte de los evaluados.

*Paso 8. Comunicación al colectivo:* Los jefes inmediatos comunicarán en reunión al colectivo de trabajo con presencia de una representación sindical del área, los resultados del proceso evaluativo, donde se analice el cumplimiento de los objetivos trazados en el período, y cómo el resultado del trabajo de cada profesor tributó a dicho cumplimiento, destacando aquellos trabajadores que se hayan desempeñado de manera relevante.

#### *Etapa 7: Tratamiento de inconformidades*

*Paso 9. Comunicación de inconformidades a jefes superiores:* De existir inconformidades con el resultado de la evaluación obtenida, los evaluados manifestarán su discrepancia por escrito, dentro de los siete (7) días hábiles posteriores a la fecha de notificación, al decano o director del área a la que pertenecen y enviarán copia a la organización sindical correspondiente.

*Paso 10. Creación de comisión por jefes de área:* El decano o director creará una comisión con trabajadores del área y la participación de un representante de la organización sindical a ese nivel, para analizar la inconformidad.

*Paso 11. Solución de discrepancias:* El decano o director, según corresponda, resuelve la discrepancia planteada en un término de veinte (20) días hábiles y de persistir la inconformidad por parte del evaluado, este puede recurrir al rector, dentro de los siete (7) días hábiles posteriores a la fecha de decisión del nivel correspondiente, el cual, oído el parecer de la organización sindical a ese nivel, resuelve en un término de veinte (20) días hábiles, contados a partir de aquel en que reciba dicha reclamación.

*Paso 12. Creación de comisión por el rector:* El rector creará una comisión, con la participación de un representante de la organización sindical a nivel de centro, para analizar la inconformidad. Los resultados de la decisión del rector son inapelables.

*Paso 13: Reclamación al Órgano de Justicia Laboral de Base:* El trabajador evaluado, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos, puede reclamar por escrito en materia de derecho ante dicha instancia.

#### *Etapa 8: Entrega de las evaluaciones a la Dirección de Recursos Humanos*

*Paso 14.* Entrega a la DRH: Los jefes inmediatos entregarán en esta dependencia, al personal que allí se designe, en el primer trimestre del año posterior a que el docente haya sido evaluado, las evaluaciones realizadas; se comprobará la calidad y cantidad de los documentos de evaluación (solo modelo de evaluación final).

#### **Fase IV: Control del proceso evaluativo**

Con vista al seguimiento del proceso evaluativo resulta necesario la realización de controles periódicos al proceso de evaluación del desempeño, los cuales permitan monitorearlo atendiendo oportunamente las deficiencias que se detecten e identificando aquellos elementos que contribuyan al mejoramiento del proceso.

##### *Etapa 9: Realización de controles periódicos*

La DRH controlará semestralmente el desarrollo del proceso evaluativo en las distintas áreas; en el caso de las facultades se recomienda se realice durante las visitas integrales planificadas.

*Paso 15.* Conformación de base de datos: Tanto a nivel de colectivos como institucional (mediante la Dirección de Recursos Humanos) se registrará el cumplimiento de los indicadores definidos para controlar el proceso, los cuales se muestran en la Tabla 3; para ello se confecciona una base de datos con los resultados del proceso evaluativo donde queden reflejados los datos de los trabajadores por área y el resultado de la evaluación final de estos.

**Tabla 3:** Indicadores de control del proceso evaluativo

Indicadores	Expresión de cálculo	Objetivo
Grado de satisfacción con los resultados de la ED (SED)	$SED = (TcED / Tte) \times 100$ Donde: TcED: total de docentes conformes con la ED Tte: total de docentes evaluados	Determinar el nivel de satisfacción de los docentes con el resultado de la ED.
Grado de cumplimiento del proceso de ED (CED)	$CED = (TED / Tte) \times 100$ Donde: TED: docentes evaluados según lo establecido en el proceso de ED. Tte: total de docentes evaluados.	Determinar el grado de cumplimiento en por ciento del proceso de ED.
Porcentaje de docentes evaluados de <b>Mal</b> (Ctm)	$Ctm = (TEM / Tte) \times 100$ Donde: TEM: docentes evaluados de <b>MAL</b> . Tte: total de docentes evaluados.	Mostrar los resultados de evaluación en por ciento para contrastar estos con los resultados del análisis del cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas.
Porcentaje de profesores evaluados de <b>Regular</b> (Ctr)	$Ctr = (TER / Tte) \times 100$ Donde: TER: docentes evaluados de <b>Regular</b> . Tte: total de docentes evaluados.	
Porcentaje de profesores evaluados de <b>Bien</b> (Ctb)	$Ctb = (TEB / Tte) \times 100$ Donde: TEB: docentes evaluados de <b>Bien</b> . Tte: total de docentes evaluados.	
Porcentaje de profesores evaluados de <b>Muy Bien</b> (Ctmb)	$Ctmb = (TEMB / Tte) \times 100$ Donde: TEB: docentes evaluados de <b>Muy Bien</b> . Tte: total de docentes evaluados.	
Porcentaje de profesores evaluados de <b>Excelente</b> (Cte)	$Cte = (TEE / Tte) \times 100$ Donde: TEE: docentes evaluados de <b>Excelente</b> . Tte: total de docentes evaluados.	

ED: evaluación del desempeño

Fuente: Adaptado de Fernández (2017).

*Paso 16.* Información al Consejo de Dirección: Los resultados del proceso evaluativo son analizados en Consejo de Dirección de la universidad posterior al cierre de estas, con el objetivo de analizar la calidad del proceso y la correspondencia entre sus resultados y el cumplimiento de los objetivos, indicadores y metas de la universidad para el mismo periodo.

*Paso 17.* Envío al MES: La DRH una vez culminado el proceso evaluativo y con la aprobación del Consejo de Dirección envía al Ministerio de Educación Superior, vía correo electrónico, los resultados obtenidos.

*Etapas 10: Propuestas de acciones de mejoras*

*Paso 18.* Elaboración de plan de mejoras: La Dirección de Recursos Humanos elaborará un plan de mejora que contribuya a aumentar la calidad del proceso evaluativo.

*Paso 19.* Seguimiento al proceso: La Dirección de Recursos Humanos dará seguimiento a los resultados de las acciones de mejora propuestas y al impacto que estas provoquen, comparándose los resultados con períodos anteriores, lo que permitirá determinar la evolución y el estado actual; además de conocer nuevos factores que pudieran influir en cambios en los objetivos, las exigencias y los métodos e indicadores del sistema de evaluación del desempeño actual, que permitan a la entidad alcanzar un nivel superior de gestión de sus recursos humanos.

## CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño de los profesores universitarios constituye un proceso de gran complejidad, ya que no existe una definición exacta de un buen docente y aunque están establecido numerosos procedimientos de evaluación del desempeño diseñados por diversos autores, no hay consenso en la forma de evaluarlos, por lo que cada universidad debe gestionar este proceso a través de procedimientos que posibiliten su adecuado desarrollo, teniendo en cuenta sus características como organización y los objetivos trazados para el periodo.

El diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en la UPR identificó como problema principal: que no siempre los planes de resultados se elaboran adecuadamente, lo que es causado por las insuficiencias existentes en el procedimiento y los indicadores de evaluación del desempeño, la falta de aportes de información al proceso y el desconocimiento de los jefes inmediatos; ello trae consigo la falta de control del cumplimiento de los planes de resultados y que no se alcancen los objetivos definidos en el año.

El procedimiento diseñado para perfeccionar el proceso de evaluación de los docentes en la UPR consta de cuatro fases, diez etapas y 19 pasos. Abarca desde la preparación del proceso hasta la entrega de la información final al Ministerio de Educación Superior, por lo que es una herramienta útil tanto para los evaluadores como para la Dirección de Recursos Humanos del centro.

## REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Poder Popular. (2013). Ley No. 116: Código del Trabajo de la República de Cuba. Publicado en *La Gaceta oficial del 2013*. Cuba. Recuperado de [https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/codigotrabajoactualizado\\_20022020.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/codigotrabajoactualizado_20022020.pdf)
- Cancino, V. y Márquez, T. (2015). Evaluación de desempeño de la función académica: Análisis de un sistema en el contexto universitario chileno. *Formación universitaria* 8(3), 35-46. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062015000300005>
- Cuesta, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra. ed.). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Editorial Academia.
- Dios de, T., García, J. M. y Muñoz, S. (2017). Diseño de un modelo de evaluación y desarrollo docente en una universidad privada. *Revista Complutense de Educación*, 28(1), 61-80. doi: 10.5209/rev\_RCED. 2017.v28.n1.4871
- Fernández, D. (2017). *Procedimiento para el sistema de evaluación del desempeño de los docentes en universidades públicas angolanas. Estudio de caso: Universidad José Eduardo Dos Santos*. (Tesis Doctoral), Universidad de La Habana, Cuba). Recuperado de <https://elibro.net/ereader/unanicaragua/90992>
- Gómez, L. F. y Valdés, M. G. (2019). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Revista de Psicología Educativa*, 7(2), 479-515. doi: 10.20511/pyr2019.v7n2.255

- Loureiro, S., Míguez, M. y Otegui, X. (2016). Desempeño docente en la enseñanza universitaria: análisis de las opiniones estudiantiles. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 1(7), 55-67. doi: 10.18861/cied.2016.7.1.2576
- Ministerio de Educación Superior. MES (2014). Resolución 66: Procedimiento para la evaluación de los profesores universitarios del sistema de la educación superior. Publicado en *La Gaceta Oficial* No. 29 del 17 de julio de 2014. Cuba. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-29-extraordinaria-de-2014,542-546>
- Ministerio de Educación Superior. MES (2017). Resolución 85: Reglamento para la aplicación de las categorías docentes de la educación superior. Publicado en *La Gaceta Oficial* No. 5 ordinaria de 2017. Cuba. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-85-de-2016-de-ministerio-de-educacion-superior>
- Pacheco, M. L., Ibarra, I., Iñiguez, M. E., Lee, H. y Sánchez, C. (2018). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *Revista Digital Universitaria*, 6(19), 2-18. doi: <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a2>
- Reis, G. (2013). *Avaliação 360 graus. Un instrumento de desenvolvimento gerencial*. Brasília, Brasil: Editorial Atlas.
- Tejada, J. y Ruiz, C. (2016). Evaluación de competencias profesionales en educación superior: Retos e implicaciones. *Educación XXI*, 19(1), 17-38. doi: <http://doi.org/10.5944/educXX1.12175>

### **Declaración de conflicto de interés y éticos**

Los autores declaramos no tener conflicto de intereses, así como que el presente manuscrito es original y no ha sido enviado a otra revista. Los autores somos responsables del contenido recogido en el artículo, y en él no existen plagios, ni otros problemas éticos

### **Declaración de contribución de los autores**

José Antonio Aguilar Ferrer. Conceptualización, curación de datos, análisis formal, investigación, validación, redacción - revisión y edición.

Maricela González Pérez. Conceptualización, metodología, administración del proyecto, supervisión, visualización, redacción - borrador original.

Tania Vargas Fernández. Supervisión, metodología, redacción - revisión y edición.