

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE
DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA”**

LICDA. MAYRA LORENA GARCÍA MORALES

Guatemala, agosto de 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE
DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra en Ciencias,
con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestra en
Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias
Económicas,

Profesora Consejera

Licda. M.A. Hilda Lizeth Arriola Suchini de Nàjera

Autora

Licenciada Mayra Lorena García Morales

Carné: 10067-4

Guatemala, agosto de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Licenciado José Rolando Secaida Morales

Secretario: Licenciado Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Licenciado Cantón Lee Villela

Vocal II: Licenciado Mario Leonel Perdomo Salguero

Vocal III: Licenciado Juan Antonio Gómez Monterroso

Vocal IV: Pc. Efrén Arturo Rosales Alvarez

Vocal V: Pc. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS
SEGÚN EL ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca

Secretario: MSc. Walter Edmundo Vives Guerra

Examinador: MSc. Nery Leonidas Guzmán de León

Profesora Consejera: M.A. Hilda Lizeth Arriola Suchini de Nájera

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

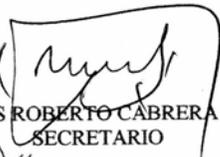
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, DIECINUEVE DE MARZO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.6 del Acta 5-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de marzo de 2007, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 38-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de noviembre de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada **MAYRA LORENA GARCÍA MORALES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 38-2006

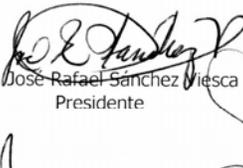
En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **lunes veintisiete de noviembre** del año en curso, a las **19:00** horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada **Mayra Lorena García Morales** Carné No. **1006704**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

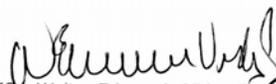
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada **"Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala"**.

El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD
de votos CON CORRECCIONES por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los veintisiete días del mes de noviembre de dos mil seis.


MSc. José Rafael Sánchez Videsca
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador


M.A. Hilda Lizeth Arriola Suchini
Profesora Consejera


Licda. Mayra Lorena García Morales
Postulante



ACTO QUE DEDICO A:

- DIOS:** Inmensa gratitud a Dios nuestro Señor, quien acompaña, bendice y conforta mi vida.
- MIS PADRES:** Arcadio de Jesús García y María Luisa de García, con amor, respeto y agradecimiento por acompañarme y apoyarme en el transcurso de mi vida. Que Dios los bendiga y los cuide siempre.
- MI ESPOSO:** Edgar Sazo, con quien deseo compartir todos los momentos de mi vida. Gracias mi amor por apoyarme y acompañarme, te amo muchísimo.
- MI HIJA:** María José, por ser la razón que inspira y alegra mi vida. Dios te bendiga hijita de mi alma por hacerme tan feliz, te amo.
- MIS HERMANOS:** Norma Patricia, Maritza y Byron, por el inmenso amor que nos une.
- MIS CUÑADOS:** Edwin Girón y César Véliz, gracias por ser buenos conmigo, los quiero mucho.
- MIS SOBRINOS:** Tayra Lucia, César Alfonso, Katherine Paola, Adam y Jacob con muchísimo amor, ustedes ocupan un lugar especial en mi corazón.
- MIS TÍOS:** Gustavo y Alicia, con especial cariño, sus oraciones y apoyo me han fortalecido.
- MI SUGRA:** Aurelia de Sazo, con respeto y cariño por ser una mujer admirable.
- USAC:** Gloriosa casa de estudios, especialmente a la Escuela de Estudios de Postgrado, que me permitió llegar a esta meta.
- MIS ASESORES:** Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Lic. MSc. Walter Edmundo Vives Guerra
Licda. M.A. Hilda Lizeth Arriola Suchini de Nájera
Con respeto y agradecimiento por el valioso apoyo recibido.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i-iv
INTRODUCCIÓN	v-vii
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Evaluación	5
2.2 Desempeño	5
2.3 Evaluación del desempeño	6
2.4 ¿Quién es un docente?	12
2.5 Evaluación del desempeño docente	15
2.6 Modelos de evaluación del desempeño	20
2.7 Métodos de evaluación del desempeño	23
3. METODOLOGÍA	30
3.1 Problema	30
3.2 Objetivos	31
3.3 Justificación	31
3.4 Población	32
3.5 Procedimiento	32
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	34
4.1 Resultados obtenidos en la encuesta denominada “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE”	34

4.2	Descripción de cuestionarios de “Opinión de Estudiantes” con sus respectivos indicadores	49
5.	MANUAL “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE”	50
5.1	Introducción	51
5.2	Principios básicos que sustentan el sistema	51
5.3	Objetivo del manual	51
5.4	Alcance	52
5.5	Usos que se proponen para el sistema de evaluación del desempeño	52
5.6	Definición de cargo	52
5.7	Descripción del cargo	53
5.8	Metodología	54
	INSTRUMENTO 1: “Opinión de estudiantes”	64
	INSTRUMENTO 2: Guía de observación de clases”	66
	INSTRUMENTO 3: Autoevaluación del docente	68
	INSTRUMENTO 4: Portafolio	70
	FORMA 1: Informe de resultados de la evaluación del desempeño del docente	71
	CONCLUSIONES	72
	RECOMENDACIONES	73
	BIBLIOGRAFÍA	74
	ANEXOS	76
	ÍNDICE DE CUADROS	91
	ÍNDICE DE GRÁFICAS	92

RESUMEN

Los Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas se crean con fundamento en los Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y en las resoluciones del Consejo Superior Universitario, contenidas en el Punto Sexto del Acta No. 14-87 y el Punto Noveno del Acta No. 38-98.

La Escuela abre sus puertas el 24 de agosto de 1989, actualmente ofrece las maestrías de: Administración Financiera, Formulación y Evaluación de Proyectos, Administración de Recursos Humanos, Consultoría Tributaria, Mercadotecnia, Economía Ambiental y de los Recursos Naturales.

Refieren las autoridades de la Escuela que para evaluar la calidad educativa deben considerarse todos los elementos que participan en el proceso: materia de estudio, métodos, técnicas y recursos didácticos; con relación, al docente refiere que debe ser evaluado de acuerdo con las normas que establezca la Junta Directiva de la Facultad, a propuesta de la Dirección de la Escuela de Postgrado.

La presente investigación tiene como objetivo mejorar la calidad educativa de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la creación de un sistema de evaluación que permita medir efectivamente el desempeño del docente. Tiene como objetivos específicos:

- Determinar cómo se mide actualmente el desempeño del docente de Estudios de Postgrado en las diferentes universidades de la Ciudad de Guatemala.
- Diseñar instrumentos que permitan medir de manera válida y confiable el desempeño del docente.
- Crear el Manual "Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

El estudio se inició revisando información bibliográfica que permitió recopilar información teórica sobre el tema central: “Evaluación del Desempeño”, además se efectuó el trabajo de campo teniendo como base la encuesta denominada “Evaluación del Desempeño del Docente de Estudios de Postgrado” la cual se aplicó a profesionales de seis universidades que tienen a su cargo la administración de diferentes maestrías.

A través de esta encuesta se solicitó información relacionada con: modelos, objetivos, usos y métodos de evaluación del desempeño, tipo de instrumentos que utilizan, periodicidad de la aplicación, indicadores contemplados en los instrumentos, proceso de retroalimentación, beneficios y dificultades observadas en el proceso de evaluación, así como las normas establecidas para evaluar al docente.

Después de revisados y analizados los resultados, se procedió a elaborar el Manual “Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, que contiene los métodos, instrumentos y procedimientos básicos para que la evaluación se efectúe de manera sistemática y continua.

El manual de evaluación del desempeño del docente, es un documento sencillo y práctico, cuyo propósito fundamental es describir los procedimientos básicos que deben seguirse para evaluar de manera sistemática la labor desarrollada por el docente, este manual será de gran utilidad para evaluadores y evaluados.

A continuación se presentan las conclusiones del trabajo:

- Las universidades que ofrecen estudios de postgrado en la Ciudad de Guatemala, incluida la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, evalúan parcialmente el desempeño del docente a través de la utilización de los métodos: opinión del estudiante y la observación de clases. El uso de estos métodos mide únicamente la actuación del docente en el aula. Es

preciso establecer un sistema de evaluación integral que permita medir todas las funciones, tareas y atribuciones propias del cargo.

- La creación del Manual “Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, facilitará la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan mantener información continua sobre el progreso y la efectividad de la acción docente.
- Se propone un sistema de evaluación, conformado por cuatro métodos evaluativos: opinión del estudiante, observación de clases, autoevaluación y el portafolio. La utilización de estos instrumentos permitirá la participación en el proceso evaluativo de estudiantes, coordinadores y del propio docente, logrando medir de forma más completa, participativa, justa, objetiva, profunda e imparcial el desempeño docente.
- Dentro del sistema que se propone LA RETROALIMENTACIÓN, es decir la mejora del desempeño docente, constituye un aspecto sumamente importante para lograr la excelencia académica.

Las recomendaciones que se hacen a las autoridades de la Escuela de Estudios de Postgrado de Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala son las siguientes:

- Que la propuesta que se realiza como resultado de este trabajo de tesis: Manual “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE” sea adoptado por la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al hacerlo se estará contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa.
- Es necesario, que el sistema sea entendido como un proceso dinámico, continuo, sistemático y de mejora permanente, por lo que es importante que las autoridades generen las condiciones necesarias para que la

evaluación se administre pertinentemente.

- Que el Manual “Evaluación del Desempeño del Docente” sea utilizado en el perfeccionamiento de las políticas y estrategias relacionadas con el rendimiento, capacitación y desarrollo de los docentes que laboran en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Una vez revisado y analizado el sistema y sus respectivos instrumentos, es indispensable un proceso que permita la validación del mismo, para determinar su confiabilidad y descubrir qué procesos son técnicamente más adecuados. Los resultados de la validación permitirían formalizar este sistema.
- Se exhorta a las autoridades, la creación de una comisión de evaluación, que tenga como responsabilidades la creación de mecanismos que permitan la comunicación sistemática, la transparencia y la documentación de los procesos que garanticen su adecuada aplicación.

INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta es el resultado del trabajo de investigación cuyo objetivo es mejorar la calidad educativa que ofrece la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la creación de un sistema de evaluación que permita medir efectivamente el desempeño del docente.

La autora de la presente investigación por la experiencia obtenida como estudiante y como docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y por conversaciones establecidas con autoridades de la mencionada casa de estudios, pudo evidenciar que la Escuela se ha preocupado por evaluar el cargo del docente, midiendo su desempeño a través de cuestionarios aplicados a estudiantes.

Debe reconocerse que aunque es importante la información proveniente de la población estudiantil, deben considerarse otras fuentes, las tareas y funciones del docente son muchas y variadas, un solo instrumento limita la evaluación. Además se pudo evidenciar que muchas veces los instrumentos son guardados por los coordinadores y en múltiples ocasiones, al docente no se le informa de los resultados y tampoco recibe la retroalimentación correspondiente.

La evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual se verifican los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. Un elemento clave en la evaluación: no es evaluar por evaluar, sino mejorar los programas, las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica.

Para la realización de la presente investigación se procedió de la siguiente manera: se revisó detalladamente la Guía del Estudiante de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, marzo 2003, para conocer las normas legales y administrativas que rigen el trabajo docente y su respectiva evaluación, se consultó información bibliográfica, revisando fuentes especializadas sobre el tema: libros, publicaciones en Internet y otros.

Además, se diseñó la encuesta denominada “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE”, la cual se aplicó a autoridades de maestrías de seis universidades ubicadas en la ciudad de Guatemala. A los profesionales se les solicitó una copia de los instrumentos aplicados para realizar la evaluación. Únicamente dos universidades los proporcionaron: Universidad de San Carlos y la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

Con toda la información recolectada, se procedió a tabular y analizar la información y luego se elaboró el Manual “Sistema de Evaluación del Desempeño Docente”, estructurado de la siguiente manera: definición de las dimensiones e indicadores de evaluación, métodos o instrumentos a utilizarse, metodología para recolectar la información, criterios para aplicar y procesar los instrumentos y metodología para realizar la retroalimentación del docente.

A continuación se presentan los principales resultados que se obtuvieron en la investigación:

- La mayoría de las universidades evalúan al docente a partir de lo que éste hace dentro del aula, utilizando los métodos: opinión del estudiante y la observación de clases.
- La Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, para evaluar al docente aplica un cuestionario a los estudiantes al final de cada trimestre, midiendo el desempeño del docente a través de ocho indicadores que son observados por los estudiantes mientras el docente se encuentra en el salón de clases.

En el sistema se sugiere la utilización de cuatro instrumentos: opinión de

estudiantes (se aplica a todos los estudiantes), autoevaluación (se solicita al docente que se califique), la observación de clases y el portafolio (ambos instrumentos son responsabilidad directa del coordinador).

Aunque la evaluación permite la participación de otros actores, el coordinador de cada maestría es el responsable directo de su administración, para ello el sistema describe detalladamente los procedimientos de aplicación procesamiento y análisis de la información obtenida en los diferentes instrumentos.

Al concluir el proceso de análisis de la información recogida en los diferentes instrumentos, se sugiere que el coordinador efectúa un informe escrito del desempeño del docente y que posteriormente realice una sesión para realizar la retroalimentación respectiva.

Evaluar el desempeño del docente significa generar una nueva cultura de la calidad, a partir de una reflexión compartida entre los diferentes actores que participan en este proceso.

El contenido del presente trabajo se divide en cinco capítulos, el primero contiene los antecedentes, el marco teórico que fundamenta el presente trabajo se encuentra en el capítulo dos.

En el capítulo tres, se describe paso a paso la metodología y las técnicas utilizadas y la determinación de sus objetivos. El análisis e interpretación de los resultados se presenta en el capítulo cuatro, seguidamente aparece el capítulo cinco en donde se expone con precisión el producto final de la investigación, se presenta la propuesta del “Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente”. Posteriormente aparecen las conclusiones y las recomendaciones obtenidas como resultado de la investigación. Luego se presenta la bibliografía, los anexos, el índice de cuadros y el índice de gráficas.

1. ANTECEDENTES

Desde que el hombre dio empleo a otro hombre, su trabajo empezó a ser evaluado. Varios autores afirman que el más temprano conocimiento de la evaluación data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C.

Según la historia, en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema de evaluación combinado de informes y notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de sus subordinados (jesuitas). El sistema consistía en autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales.

Posteriormente este concepto arribó a Estados Unidos de América durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. En 1842, el Servicio Público Federal de los Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación del desempeño que tuvo amplia divulgación dentro de las empresas. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Capacidad y excelencia son dos términos de uso frecuente en el quehacer del mundo globalizado de hoy, ya que representan los requerimientos emergentes de la lógica educativa actual, que ha ido conquistando espacios que hace poco tiempo, parecían estar restringidos a la gestión empresarial.

La excelencia empieza con una adecuada evaluación. Evaluar el desempeño del docente significa generar una nueva cultura de la calidad, a partir de una reflexión compartida entre los diferentes actores que participan en este proceso, la evaluación del desempeño docente no tiene una finalidad en sí misma, sino que es un medio para mejorar la docencia. Las organizaciones educativas tienen una responsabilidad máxima en la formación de un recurso humano comprometido para generar las transformaciones necesarias para participar en el juego de la competencia.

Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

Para la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala el aspecto de la evaluación reviste gran importancia.

Los Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas se crean con fundamento en los Estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y en las resoluciones del Consejo Superior Universitario, contenidas en el Punto Sexto del Acta No. 14-87 y el Punto Noveno del Acta No. 38-98.

El 13 de junio de 1988, según Acta No. 38-88 el Consejo Superior Universitario aprobó los planes de estudio de tres maestrías en las especialidades de Economía Agrícola, Administración Financiera y Auditoría Computarizada. La Escuela abre sus puertas el 24 de agosto de 1989.

Actualmente ofrece las maestrías de: Administración Financiera, Formulación y Evaluación de Proyectos, Administración de Recursos Humanos, Consultoría Tributaria, Mercadotecnia, Economía Ambiental y de los Recursos Naturales.

Sus objetivos son:

- a. Proporcionar al profesional de las ciencias económicas un mayor conocimiento de la realidad económico-social, que le permita adquirir mayor sensibilidad respecto al medio social y económico en el que se desenvuelve, a fin de que esté en capacidad de ofrecer soluciones que le permitan superar la problemática que afronta el país;
- b. Desarrollar en el profesional de ciencias económicas el sentido crítico, que le permita analizar y orientar la aplicación de la tecnología transferida a nuestro país, a un modelo de desarrollo congruente con las necesidades actuales y futuras de nuestra sociedad.

- c. Contribuir a elevar en el profesional de las ciencias económicas los conocimientos técnico—científicos en las especialidades que ofrecen los programas de postgrado de la universidad.
- d. Ofrecer al personal docente de la facultad los conocimientos técnico-científicos, que contribuyan al enriquecimiento de su formación profesional, como un instrumento de retroalimentación de la enseñanza universitaria.
- e. Estimular en los profesionales universitarios el espíritu de investigación científica, como un medio de actualizar el conocimiento adquirido en su formación anterior, y mejorar la calidad de su práctica;
- f. Fortalecer el desarrollo de la investigación científica.

Para contratar al personal docente las autoridades se rigen por lo estipulado en el Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado en el Capítulo II del Profesional Docente de las escuelas y programas de estudios en el artículo 52 define que: profesor de postgrado es el profesional nacional o extranjero contratado para desarrollar actividades docentes, de investigación o de extensión en un programa de estudios de postgrado.

Actualmente para seleccionar al docente idóneo, el coordinador de una de las maestrías utiliza un formato que considera los siguientes aspectos: Grado académico, Especialización y actualización en el área, Experiencia práctica en el área, Experiencia docente universitaria o en educación de adultos, identificación con la filosofía de la Universidad. A cada factor se la da una calificación de 20 puntos.

En el Artículo 18 dice: “La actividad docente de los profesores será evaluada de conformidad con las normas que establezca la Junta Directiva de la Facultad, a propuesta de la Dirección de la Escuela. Dicha evaluación servirá de referencia para la selección, contratación y permanencia del personal docente en la Escuela. (2: 88-89).

Además, señala que para evaluar la actividad docente deben considerarse todos los aspectos que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje; alumno, maestro, materia de estudio, métodos, técnicas y recursos didácticos, en función de los objetivos propuestos y de las políticas generales de estudios de postgrado, establecidas por la Facultad y la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Actualmente, para evaluar el desempeño del docente, se utiliza una boleta que fue revisada en el año 2004, el coordinador se encarga de aplicarla a los estudiantes al final de cada trimestre. La boleta consta de 10 ítems que abarca los siguientes aspectos: satisfacción del curso, cumplimiento con el contenido del programa, conocimiento del curso, cumplimiento de las normas, cumplimiento de expectativas, imagen del docente. La boleta incluye la evaluación de otros actores como: apoyo del coordinador y el apoyo secretarial. Los estudiantes califican los ítems como: malo – regular – bueno- excelente.

El coordinador, después de analizar los resultados, establece una conversación reflexiva con el docente para comentar los resultados de la boleta, haciendo énfasis en aquellos aspectos que debe mejorar.

También de manera esporádica el coordinador llega al salón de clases a observar la clase con el objetivo de evaluar el desempeño del docente, posteriormente entabla una conversación reflexiva para que mejore las áreas calificadas como débiles. No cuenta con un instrumento que sistematice el proceso.

Como se puede evidenciar, la Escuela cuenta con un único instrumento para medir el desempeño del docente, por lo que se hace necesario crear un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar el desempeño docente con mayor objetividad, profundidad, e integridad.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se exponen las teorías que fundamentan el tema de la investigación.

2.1 Evaluación

En el diccionario evaluación se define como, señalar el valor de algo, estimar, apreciar algo. Es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, comparar y así, tomar una decisión. Se evalúa y se elige lo que se considera más acertado (8:2).

La evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual se verifican los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. Un elemento clave en la evaluación: no es evaluar por evaluar, sino mejorar los programas, las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica.

2.2 Desempeño

Se define el desempeño como acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. La definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo (4:1).

El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo, en respuesta, de lo que se le ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejecución. Desempeño, significa cumplimiento del deber, de funciones (13:4).

2.3 Evaluación del desempeño

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Durante mucho tiempo los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina, como medio de aumentar la productividad de la empresa. Esta Teoría Clásica de la Administración la máquina no logró resolver el problema del aumento de la eficiencia de la organización.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, la principal preocupación de los administradores pasó a ser la persona y surgieron investigaciones como las siguientes:

- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre?
- ¿Cómo llevarlo a aplicar totalmente ese potencial?
- ¿Qué lleva al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa sus energías a la acción?
- ¿Cuáles son sus necesidades de mantenimiento para un funcionamiento estable y duradero?
- ¿Cuál es el ambiente más adecuado para su funcionamiento?

La evaluación de desempeño (E.D): se define como la sistemática evaluación del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, proceso para evaluar, estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades. Es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia) (11:1).

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de

informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La "Evaluación del Desempeño" es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona (14:261).

La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: "evaluación del desempeño", "evaluación del mérito", "evaluación de los empleados", "informe de progreso", "evaluación de la eficiencia funcional" y otros. Sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones (14:261).

La evaluación es, o debe ser, parte integral de un sistema de administración eficaz, que consiste en evaluar o medir lo que se está haciendo. Es en realidad la única forma de asegurarse de cuanta eficacia tiene el empleado en su puesto. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse (14:265). La evaluación debe reconocer el deseo legítimo del empleado de progresar en su profesión (8: 392-413).

La evaluación del desempeño tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo (9.1).

Constituye uno de los subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos, siendo un instrumento altamente productivo para la organización, ya que a través de éste se logran varios resultados claves para el éxito de toda empresa.

Según Sikula, hay varias razones por las cuales debe evaluarse: para beneficiar al trabajador, a la organización, y en otros casos, la evaluación puede satisfacer múltiples necesidades tanto del individuo como de la empresa (11:2). A pesar de existir cierta ambivalencia, la mayoría de las personas esperan y desean que sea evaluado su rendimiento, valoran la información y el reconocimiento que les ofrecen y en muchos casos es la única oportunidad que tienen de comentar sus objetivos individuales y profesionales con su jefe.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados (1:1). El empleado, tiene derecho a saber cada cierto tiempo como va su rendimiento en el trabajo, de acuerdo con las normas de ejecución.

Retroalimentación del desempeño

Independientemente del tipo de metodología y de instrumento que se utilice, la sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender, a fin de mejorar las áreas en las que su desempeño no es satisfactorio y resaltando los aspectos positivos que ha logrado.

Para algunas personas la retroalimentación, es una de las actividades menos placentera. Algunas de las razones son las siguientes:

- Por temor a una confrontación cuando presenta una retroalimentación negativa.

- Muchos empleados tienden a ponerse a la defensiva al señalarles sus debilidades; en lugar de aceptar la retroalimentación como constructiva.
- Los empleados tienden a crearse mayores ilusiones sobre su desempeño, de lo que realmente es. Al momento que el evaluador proporciona una buena calificación, la perciben como que no es lo suficientemente buena.

La solución al problema de la retroalimentación del desempeño no es ignorarla, sino más bien, se debe capacitar al personal evaluativo para que conduzca sesiones constructivas de retroalimentación. Para lograr que este proceso sea menos difícil y más efectivo es necesario hacer lo siguiente:
(10:6)

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- Ser claro, directo y específico.
- Centrar los comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- Conservar la calma, no discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Destacar su disposición de colaborar con el evaluado.
- Verificar que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- Ofrecer al evaluado la posibilidad de añadir algo que este crea necesario.
- Agradecer al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxito en el logro de sus metas futuras.

Cuando la retroalimentación se realiza tomando en cuenta los factores antes mencionados, se logra que el empleado evalúe objetivamente las

áreas que debe mejorar y tome la determinación de corregir esas deficiencias. La revisión del desempeño debe estar encaminada al desarrollo de las potencialidades del empleado.

El trabajador tiene derecho no sólo a saber cuáles son los aspectos que son evaluados de su desempeño, sino además, después de realizada la evaluación debe ser informado sobre el resultado obtenido, de esa manera tendrá la oportunidad de corregir aquellos aspectos que fueron calificados como débiles.

La retroalimentación es la parte más importante y necesaria de todo proceso evaluativo, jamás debe dejarse de realizar; además es necesario no perder el objetivo o los objetivos que se persiguen al evaluar.

Objetivos y propósitos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de una institución. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios: (9.1), (11:3), (14:266), (11:7)

- Evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, contratación y orientación.
- Tomar decisiones sobre ascensos, transferencias, promociones internas, aumento salarial, compensaciones, despidos.
- Contar con información sistemática y bien documentada sobre el empleado.
- Identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Diseñar planes de capacitación y desarrollo.
- Validar los programas de capacitación y desarrollo.
- Identificar a los empleados que se desempeñan deficientemente.
- Evaluar la efectividad del empleado en su puesto de trabajo, identificando debilidades y fortalezas en la ejecución de sus funciones.

- Proporcionar retroalimentación a los empleados, de cómo percibe la empresa su desempeño (feedback), para mejorar el desempeño.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Lograr el autoperfeccionamiento del empleado.
- Estimular la productividad.
- Identificar errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Detectar el grado de ajuste persona-puesto.
- Aplicar sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Obtener datos acerca del clima laboral.
- Definir políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Identificar desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

Errores de la evaluación del desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión, desconfianza o conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

Uno de los errores que observamos en los procesos de evaluación son las mediciones subjetivas porque pueden producir distorsiones que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Los prejuicios personales: cuando el evaluador tiene una opinión formada, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- La tendencia a la medición central: consiste en considerar a los trabajadores como normales o promedio, calificándolos en el punto medio de la escala, es peligroso considerar a todos los empleados como promedios, ocultando así los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos.
- El efecto de acontecimientos recientes: la evaluación puede verse afectada en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- Efecto halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al trabajador antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- Suavidad o indulgencia: surge cuando los calificadores dan calificaciones extremadamente altas o bajas, a los individuos evaluados. Una manera de reducir este error es definir claramente las características o dimensiones y dar descripciones significativas de conducta conocidas como rangos en la escala, a demás solicitar que las calificaciones se conformen en algún patrón.

Los especialistas pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante la capacitación de evaluadores y evaluados, la retroalimentación y la selección adecuada de las técnicas de evaluación. (10:4-6)

Después de hablar ampliamente acerca de los conceptos de evaluación del desempeño, se centrará la atención a la figura del docente y a la necesidad de medir su cargo.

2.4 ¿Quién es un docente?

Para definir quién es un docente es importante describir su cargo, definir objetivamente sus funciones: tareas y atribuciones previamente determinadas, es decir saber qué hace, cuándo lo hace, cómo lo hace (métodos aplicados) y por qué lo hace (objetivos). Básicamente, es hacer un

inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y las responsabilidades que comprende.

El docente es un trabajador de la educación, es esencialmente un servidor público. Otros lo consideran simplemente un educador. Mientras que otros refieren que es un profesional de la docencia y aún hay quienes todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica. Aunque establecer la distinción pueda parecer una trivialidad, optar por una u otra manera de concebir al docente puede tener importantes implicaciones al proponer un sistema de evaluación de su desempeño.

El docente es un profesional que debe poseer dominio de un saber específico y complejo (el pedagógico), comprende los procesos en que está inserto, decide con niveles de autonomía sobre contenidos, métodos y técnicas, elabora estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los estudiantes, organiza contextos de aprendizaje, interviene de distintas maneras para favorecer procesos de construcción de conocimientos desde las necesidades particulares de cada uno de los estudiantes.

El docente es un profesional experto en procesos de enseñanza-aprendizaje, esta perspectiva, supone concebirlo como actor social de cambio, como intelectual, transformador (15:9-10).

Su misión es contribuir al crecimiento de sus estudiantes, su función es mediar y asistir en el proceso por el cual las personas desarrollan sus conocimientos, sus capacidades, sus destrezas, actitudes y valores (15:10).

Carlos Augusto Hernández, afirma que "el docente debe conocer el contenido de su enseñanza, saber cómo ese contenido puede tener sentido para el estudiante; debe hablar en un lenguaje comprensible, promover el diálogo; debe mostrar y entregar lo que tiene y quiere; plantear y obedecer reglas de juego claras en su relación con los estudiantes y estar dispuesto a discutir esas reglas" (5:9).

“Hoy se necesita de docentes con conocimientos sobre la educación. Es deseable una vocación y un compromiso afectivo con una tarea que es social y que tiene que ver con la formación de personas. Es, finalmente, un desafío práctico: requiere capacidades. Las habilidades y los desempeños son imprescindibles tanto como los conocimientos y las aptitudes” (15:12).

En cada ámbito de su quehacer profesional se esperan resultados: aprendizaje, estudiantes satisfechos con la calidad del servicio y con su compromiso profesional (crecimiento personal y afectivo de sus estudiantes), Pero también se espera que sus colegas se sientan apoyados y consideren que su colaboración es responsable y eficaz, respecto a la tarea colectiva e institucional. Toda la sociedad espera tener pruebas de la búsqueda de su excelencia personal, se espera un comportamiento ético y ejemplar.

Un buen docente debe tener conocimientos sobre las disciplinas académicas que imparte; debe poseer sólidos conocimientos pedagógicos que le permitan transmitir adecuadamente los conocimientos y debe conocer a sus estudiantes.

Su actuación en el aula y la relación con sus estudiantes y su buen desempeño tiene que ver tanto con el diseño cuidadoso, la conducción responsable y la evaluación profunda de los procesos de aprendizaje; así como con la relación comunicativa y afectiva que establece con todos y cada uno de ellos.

Respecto de sí mismo, se espera que el buen docente esté permanentemente buscando los mejores medios para crecer profesional y humanamente. Otros valoran al docente en aquellos rasgos que consideran relevantes para la enseñanza y desempeño de la actividad docente:

Los estudios realizados por Trent y Cohen, establecen algunos factores importantes: el docente debe ser organizado, debe interpretar y explicar con propiedad los contenidos del curso, fomentar la discusión en clase, estimular el interés y la motivación de los estudiantes, mostrar entusiasmo

por su trabajo.

Para Doyle, Linn, Whitely, Abbott, Perkins y Marsh algunas dimensiones son más consistentes que otras, pero en general se pueden considerar: capacidad para estructurar y organizar los contenidos, coherencia y claridad de la exposición, actitudes del docente hacia el estudiante en forma individual y hacia el grupo, exigencia y justicia en la evaluación del rendimiento.

Para Overall y Marsh el docente debe tener los rasgos siguientes: entusiasmo, preocupación por la tarea docente, amplitud de tratamiento de los temas presentados, organización de la tarea, interacción con los estudiantes, adecuación de la evaluación al desarrollo de la clase, lograr los objetivos de la materia (17:4-5).

Un docente es la persona que tiene conocimientos del tema que imparte, posee habilidad para manejar grupos, utiliza diferentes metodologías para lograr que los estudiantes capten con facilidad lo que quiere que ellos aprendan, establece una relación entre la teoría y la práctica, mantiene una relación de confianza y respeto con los estudiantes, es una persona disciplinada y organizada. Es la persona que ama lo que hace, disfruta su trabajo, cree en la educación, en el cambio.

2.5 Evaluación del desempeño docente

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo dependen fundamentalmente de la calidad del desempeño del docente. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

La evaluación del docente permite caracterizar su desempeño propiciando su desarrollo futuro. No debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla sus actividades, sino como una forma de fomentar y favorecer su perfeccionamiento, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen docente para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

La evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción docente. "La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce la labor del docente en los estudiantes: el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y por ende la naturaleza de sus relaciones interpersonales con la comunidad educativa" (15:4).

Se puede definir como el conjunto de normas que establecen las funciones que deben desempeñar los docentes para dar cumplimiento a su importante labor como orientadores de las generaciones futuras (13:4).

La evaluación favorece el perfeccionamiento continuo de la labor docente, es un proceso de carácter formativo, promueve el desarrollo profesional continuo, permitiendo el reconocimiento de fortalezas y la superación de las debilidades de los docentes, con el fin de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

Héctor Valdez Veloz, afirma que la evaluación del desempeño docente es "una actividad de análisis, compromiso y formación". La evaluación, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los docentes, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser (15:4).

La evaluación, en sí misma, debe ser considerada como una opción de reflexión y de mejora, debe ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes. Para ello, cada docente evaluado debe recibir un informe individual de los resultados de su desempeño.

El buen desempeño profesional de los docentes, así como de cualquier otro profesional, puede determinarse tanto desde lo que sabe y puede hacer, como desde la manera como actúa o se desempeña, y desde los resultados

de su actuación.

Un aspecto importante de las complejidades del proceso evaluativo, tiene que ver con los sentimientos que respecto a ella se tienen como parte de la “cultura evaluativa” ya instalada y por los sentimientos que ella pueda producir una vez anunciado e iniciado su proceso.

Los docentes están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que sea justo y racional, que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

En primer lugar, es importante sacar a la luz los sentimientos que la evaluación produce, provocando sentimientos desagradables: desconfianza, temor, miedo, inseguridad y, a veces, pánico. Se tiene una imagen traumática de la evaluación porque ésta, se considera como sinónimo de arbitrariedad, de subjetividad, de irracionalidad y de poder.

Es evidente que hacer explícito ese temor no lo va a evitar ni superar, pero es indispensable estar conscientes de él y de sus posibles manifestaciones, que pueden enturbiar, distorsionar e irracionar la discusión y la implementación de un sistema de evaluación del desempeño docente.

Muchos docentes se llenan de ansiedades y temores, sin embargo es importante tener en cuenta que estos sentimientos son reversibles y que el éxito o el fracaso de un sistema de esta naturaleza dependen, en gran medida, de lograr generar un clima evaluativo positivo. El primer reto a enfrentar debe ser el lograr que los docentes puedan llegar a sentir que ser evaluados es valioso, agradable y hasta deseable.

Para que el sistema de evaluación sea efectivo se propone las siguientes acciones indispensables:

Diseñar objetivos beneficiosos que deben ser valorados y considerados importantes, por cada docente y por la institución educativa.

Crear los mecanismos que permitan la comunicación sistemática, la transparencia de los procesos y la posibilidad de interacción. Cada aspecto clave del proceso evaluativo deberá estar acompañado de un acto informativo y éste debe enfatizar en la existencia y descripción de las condiciones que garanticen que el proceso se realiza adecuadamente.

Crear un clima favorable a la evaluación, en el que la confianza entre las partes implicadas, la honestidad y la transparencia en las actuaciones sean la norma. Este clima se puede ir alcanzando en la medida en que se logre amplia participación del docente en la definición de los objetivos, se consiga una comunicación continua y fluida en las diferentes fases del proceso, se realice una aplicación técnica, exista honestidad en los juicios y un enfoque proactivo en todo el proceso.

En síntesis, un adecuado sistema de evaluación del desempeño docente aportaría considerablemente al mejoramiento de la calidad del servicio educativo y al empoderamiento de los diversos actores y sujetos involucrados en la educación.

La finalidad de la evaluación del desempeño docente

El propósito fundamental del sistema de evaluación es mejorar la calidad del desempeño de los docentes, en función de un mejoramiento de la educación ofrecida. La evaluación tiene como objetivos:

- Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes.
- Contribuir al mejoramiento de su modo de enseñar, mejorar los conocimientos de los contenidos de los cursos, mejorar sus funciones como facilitador de aprendizaje y como orientador.
- Favorecer la formación integral de los educandos (15:15).

Utilidad de la evaluación del desempeño docente

La evaluación del desempeño del docente permite:

- Diseñar estrategias, de crecimiento profesional pertinentes y ajustadas a las condiciones y necesidades reales de cada docente.
- Lograr un mayor nivel de compromiso del docente con las metas, los objetivos y con las personas involucradas en el proceso educativo.
- Empoderar y responsabilizar a los involucrados en los resultados obtenidos.
- Formular metas y objetivos reales.
- Calificar y clasificar a los docentes, para determinar si cuentan con las condiciones adecuadas para asumir su función.

Funciones de la evaluación del desempeño

Se hace necesario precisar claramente las funciones que deben cumplirse en el proceso de evaluación del desempeño, se mencionan a continuación las siguientes:

- **Función de diagnóstico:** la evaluación del desempeño del docente debe hacerse en un tiempo determinado, debe servir de guía a los directores para definir acciones de capacitación y superación, que le pueda ayudar al docente a eliminar sus debilidades.
- **Función Instructiva:** el proceso de evaluación en sí mismo, debe generar una síntesis de los indicadores de desempeño, el docente evaluado, se instruye, aprende de sí mismo e incorpora una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- **Función educativa:** Existe una estrecha relación entre los resultados de la evaluación, las motivaciones y actitudes del docente. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo, puede trazarse una estrategia para eliminar las insuficiencias o debilidades.
- **Función desarrolladora:** se cumple cuando se desarrolla la madurez del

evaluado como resultado del proceso evaluativo. Cuando el docente se vuelve capaz de autoevaluar de manera crítica y permanente su desempeño y no tiene temor de sus errores, sino que aprende de ellos. Puede ejercer de manera más consciente su función, lo cual le permite conocer y entender mucho mejor sus limitaciones. Es a partir de ahí que surge una necesidad de auto-perfeccionamiento (11.6).

2.6 Modelos de evaluación del desempeño docente

Con el objetivo de facilitar un marco de referencia para comprender mejor la práctica de la evaluación de la acción del docente, a continuación se presentan cuatro modelos de evaluación:

- **Modelo centrado en el perfil del docente:** consiste en evaluar el desempeño de un docente de acuerdo a su grado de concordancia con los rasgos y características, según un perfil previamente determinado, de lo que constituye un docente ideal.

Estas características se pueden establecer elaborando un perfil de las percepciones que tienen diferentes grupos (estudiantes, directivos, docentes) sobre lo que es un buen docente.

Una vez establecido el perfil, se elaboran cuestionarios que se pueden aplicar a manera de autoevaluación, mediante un evaluador externo que entrevista al docente, mediante la consulta a los estudiantes, directivos, etc.

Sin embargo este modelo ha recibido también críticas negativas, porque establece el perfil de un docente inexistente y cuyas características son prácticamente imposibles de inculcar, ya que muchas de ellas se refieren a rasgos de carácter difícilmente enseñables mediante la capacitación.

- Modelo centrado en los resultados obtenidos: consiste en evaluar el desempeño docente mediante la comprobación de los aprendizajes o resultados alcanzados por los estudiantes.

Este modelo surge de una corriente de pensamiento que es muy crítico sobre la escuela y lo que en ella se hace, sostiene que, para evaluar al docente, “el criterio que hay que usar no es el de poner la atención en lo que hace éste, sino mirar lo que acontece en los estudiantes como consecuencia de lo que el docente hace”.

Con este modelo se corre el riesgo de descuidar aspectos del proceso de enseñanza - aprendizaje, que son en última instancia los que determinan la calidad de los productos de la educación.

Por otra parte es cuestionable la justicia que hay en considerar al docente como responsable absoluto del éxito de sus estudiantes, pues como se sabe los resultados que obtienen los estudiantes son efecto de múltiples factores, uno de los cuales, indudablemente, es el docente.

- Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula: propone que la evaluación de la eficacia docente se haga identificando aquellos comportamientos del profesor que se consideran relacionados con los logros de los estudiantes. Dichos comportamientos se relacionan, fundamentalmente, con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula.

El modelo de referencia ha predominado desde la década de los años sesenta, empleando pautas de observación, tablas de interacción o diferentes escalas de medida del comportamiento docente.

Esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. La subjetividad del observador entra fácilmente en juego y posibilita que este gratifique o perjudique a los observados por razones ajenas a la efectividad docente,

sino más bien por su simpatía o antipatía hacia ellos.

- Modelo de la práctica reflexiva: consiste en una instancia de reflexión supervisada. Se trata de una evaluación para la mejora del personal académico y no de control para motivos de despidos o promoción.

Se fundamenta en una concepción de la enseñanza como “una secuencia de episodios de encontrar y resolver problemas, en la cual las capacidades de los docentes crecen continuamente mientras enfrentan, definen y resuelven problemas prácticos”. Este modelo requiere de una reflexión sobre la acción o evaluación después del hecho para ver los éxitos, los fracasos y las cosas que se podrían haber hecho de otra manera. En la ejecución de este modelo se contemplan tres etapas. Ellas son:

- Una sesión de observación y registro anecdótico de la actividad.
- Una conversación reflexiva con la persona que se observa para comentar lo observado y en la que se hacen preguntas encaminadas a descubrir el significado y la coherencia de la práctica observada.
- Una conversación de seguimiento en la que se retoman los temas conversados y las acciones acordadas en la segunda etapa. Si es necesario y conveniente, en esta etapa se puede hacer una nueva observación con registro.

La aplicación de este modelo requiere de la existencia de un sistema de supervisión, con personas y tiempos destinados a ello. Sin embargo, el modelo puede ser adaptado para que la observación sea hecha por otras personas, como por ejemplo, colegas del mismo establecimiento o algún directivo (10:17-20).

La Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala aplica únicamente el modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula, los coordinadores para evaluar la actividad docente

eventualmente observan al docente cuando imparte los cursos y al final de cada trimestre aplican un instrumento al estudiante para que opine acerca del desempeño del docente dentro del aula.

2.7 Métodos de evaluación del desempeño docente

- *Opinión de supervisores, directores, coordinadores y otras autoridades docentes:* las autoridades deben involucrarse en la tarea de la evaluación; el proceso de formación de estudiantes es el fruto de esfuerzos de un conjunto de docentes, por lo que su opinión revista gran importancia (13:1).
- *Evaluación a través de los logros alcanzados por el estudiante:* pareciera la mejor forma de evaluar el desempeño del docente. Se trata no tanto de valorar la tarea del docente sobre el rendimiento absoluto de los estudiantes, sino tratar de hacerlo sobre el valor añadido aportado por él y por el centro educativo, en un período determinado. Ello implica, por un lado, establecer el punto de partida del rendimiento anterior, valorando el potencial de aprendizaje observado en los alumnos a lo largo del tiempo.

Si partimos que el propósito directo de la enseñanza es el aprendizaje, incluir el rendimiento de los estudiantes como una fuente más en los procesos de evaluación del docente parece razonable. Sin embargo, vincular directamente el aprendizaje de los alumnos con la tarea del docente o de la escuela no es una idea totalmente aceptada y exitosa, desde el punto de vista de las experiencias realizadas (15:35).

- *La observación de clases:* la observación es un método empírico de investigación que se utiliza con mucha frecuencia en la mayoría de los modelos de evaluación del desempeño docente. Su amplio uso se justifica por la necesidad de analizar las características del desempeño del docente en su contexto, evaluando lo que acontece verdaderamente en un salón de clases.

El uso de este procedimiento parte de la premisa que observar al docente

en acción es la mejor forma de reunir información acerca de su efectividad. Aporta evidencias muy difíciles de conseguir de otra forma como son: capacidad pedagógica, clima en el aula, naturaleza y calidad de las interacciones estudiantes-docente, procesos de aprendizaje conducidos por el docente, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, emocionalidad, resultados de la labor educativa y el funcionamiento general de la clase.

Puede ser la pieza fundamental de una estrategia de evaluación sistemática del desempeño del docente, el mismo debe estar acompañado de una concepción clara de lo que es la enseñanza, y, específicamente, una concepción de lo que es una enseñanza buena o eficaz.

Sin embargo, tiene limitaciones: hay muchos aspectos del desempeño docente en el aula que no son fácilmente observables, como por ejemplo: la planificación que hace el docente de sus clases, valoración y modificación de los materiales didácticos que emplea, elección y adaptación de métodos pedagógicos, las relaciones de trabajo con colegas, y otros miembros de la comunidad educativa; el número de observaciones limitado y la brevedad de su duración no permiten la generalización; el peligro de que el evaluador focalice su atención guiado por sus intereses, reflejando, consecuentemente, más sus propios puntos de vista que la realidad del aula; la interacción entre observador y observado introduce factores de distorsión; la visita misma altera el comportamiento del docente y de los estudiantes, de forma que reduce la posibilidad de que el evaluador realmente observe una situación representativa.

Sin embargo, las entrevistas pre y post-observación pueden proporcionar parte de la información necesaria para completar la imagen de las competencias necesarias en todo docente. Estas pueden revelar el sentido de sus actividades y la planificación de las mismas, así como sus razones para conducir la clase como lo hace a un tipo determinado de estudiantes.

Si se elaboran listas de cotejo de comportamientos específicos, la

observación puede resultar mucho más útil por el alto grado de concreción que alcanzaría y por la factibilidad de su cuantificación e interpretación cualitativa.

Existen otros instrumentos asociados a la observación de clase como los sistemas de categorías, los informes escritos, los resúmenes y los sistemas de clasificación.

Los instrumentos abiertos se utilizan a veces en conexión con los juicios emitidos por el evaluador. Los informes proveen ejemplos específicos que se pueden discutir o analizar en una reunión entre el evaluador y el docente o en una revisión realizada por los colegas.

Por el contrario, los sistemas cerrados ponen énfasis en la reunión de datos y centran su atención en tipos o aspectos específicos del comportamiento. Los sistemas cerrados incluyen sistemas de categorías y signos, así como listas de comportamientos y escalas de clasificación.

Un aspecto importante a considerar es decidir si se debe informar al docente que será observado con antelación. Otro aspecto necesario es planificar las observaciones, esto permite que tenga lugar una selección más precisa del tipo de clases que se va a observar. En cambio, unas observaciones que no se han anunciado con antelación pueden detectar a aquellos profesores que no preparan sus clases o que no están motivados y quienes alteran su comportamiento habitual cuando saben que van a ser observados.

Otro aspecto a considerar es si el docente a observar debería o no estar familiarizado de antemano con el instrumento de observación y con el modo en que se obtendrán las conclusiones. Para algunos dar esta información a los docentes que serán observados es como describir el contenido de un examen al sujeto al que se le va a aplicar (11:2), (15:28)

La autoevaluación: es el método por medio del cual, el propio docente es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño, tiene como objetivo estimular la capacidad de autoanálisis, autocrítica y autodesarrollo. Permite aumentar el nivel de profesionalidad del docente, lo coloca como el principal protagonista de la tarea evaluadora.

Las técnicas que se utilizan con mayor frecuencia al momento de aplicar este método son: la retroalimentación proporcionada por cintas de videos y audio, las hojas de autoclasificación, informes elaborados por el propio profesor, materiales de autoestudio, el modelaje y cuestionarios a alumnos.

En la autoevaluación, el propio docente debe seleccionar, recoger, interpretar y juzgar la información referida a su propia práctica. Es él mismo el que establece los criterios y fija los estándares para juzgar la adecuación de sus conocimientos, habilidades y efectividad respecto de su actividad docente. Finalmente es el docente quien decide la naturaleza de las acciones de desarrollo personal que deberá asumir después del proceso de reflexión sobre su actividad.

La profundidad y la calidad de la autoevaluación aumenta si el docente tiene la posibilidad de analizar información sobre su actividad proveniente de otras fuentes (11:158), (15:29).

- *Instrumentos estandarizados que miden conocimiento y habilidad docente:* tienen a medir una serie de aspectos que están relacionados con el desempeño docente, contemplan los siguientes rubros: información del curso, conocimiento de teoría pedagógica, didáctica, técnicas y procedimientos de enseñanza, resolución de situación y problemas escolares, comprensión de lectura y otros (13:2).

Se recomienda utilizar preguntas de selección múltiple, con única respuesta o con preguntas de respuesta ponderada. En estas últimas, cada una de las opciones corresponde a una posición diferente del docente ante la situación planteada, asignándole mayor valor a las alternativas que reflejen

características deseables en relación a los perfiles y estándares establecidos. Existen, sin embargo competencias que de evaluarse mediante pruebas requerirían necesariamente preguntas abiertas y de desarrollo.

- *El portafolio:* su uso se ha extendido en los últimos años, convirtiéndose en algunos países en uno de los instrumentos más comunes, tanto para la evaluación como para el desarrollo profesional de los docentes. Lo han adoptado en numerosos ámbitos, incluido el universitario.

Se entiende por portafolio, en termino común, como un receptáculo, archivo o expediente que elabora el docente para documentar su trabajo, de manera ordenada, y con la orientación de una guía pre-concebida o pre-elaborada, documentos relacionados a un grupo de actividades del maestro que sirven como prueba de su desempeño profesional.

Los componentes estructurales de un portafolio son: asistencia y puntualidad al trabajo en general y sus clases en particular, planificación de clases y otros documentos presentados por él; así como los principales resultados del debate académico que se produzca, el cumplimiento de las normativas. Para asegurar que la información contenida tenga significación para orientar el proceso de mejora el portafolio debería tener las siguientes características:

- Estructurarse alrededor de contenidos profesionales y de los objetivos institucionales del centro.
- Contener ejemplos cuidadosamente seleccionados del trabajo del docente y de sus estudiantes, de tal manera que ilustre adecuadamente hechos o situaciones clave de la práctica docente.
- Sus contenidos deberían ir acompañados de comentarios escritos por el mismo docente, explicando e interpretando el significado e importancia de los mismos.
- Tendría que llegar a ser una colección de experiencias vividas que sirvieran de base para discutir con los colegas elementos de desarrollo

profesional.

- Debiera contener también ejemplos que el docente considere relevantes de la planificación de algunas clases y otros documentos elaborados por él para el trabajo de los estudiantes.

El portafolio, puede llegar a ser un valioso instrumento en la evaluación del desempeño docente, porque además de reunir experiencias significativas y representativas, permite apreciar la comprensión y el sentido de lo relevante para el docente. Por ello es muy útil cuando la finalidad de la evaluación es la orientación y mejora del desarrollo profesional del docente (11:17), (15:31).

- *La opinión de los estudiantes:* es uno de los métodos más importantes, sin embargo, es también el que ofrece mayor polémica; existen argumentos en pro y en contra. Algunos opinan que los estudiantes no están lo suficientemente capacitados para juzgar el desempeño docente, este tipo de evaluación tiende a crear competencia entre docentes.

Uno de los argumentos de mayor peso para justificar su inclusión en la evaluación del desempeño docente tiene que ver con el hecho que ellos sean los consumidores principales de los servicios educativos del docente. Por ello se encuentran en una posición privilegiada para proporcionar información acerca de la efectividad de la docencia. Son los únicos que tienen información directa del tipo, naturaleza y calidad de las prácticas docentes que se realizan en el aula.

Es cierto que los juicios de los estudiantes tienen que ver básicamente con los niveles de empatía y sintonía que los docentes han logrado o no con ellos, por eso es que algunos se resisten a ser evaluados argumentando que la calificación que ellos hacen tiene una gran carga subjetiva que influye negativamente en los resultados de las evaluaciones.

Que el docente conozca las percepciones del estudiante sobre su práctica docente y su actuación personal en el aula, puede ser una importante

plataforma de interacción y acercamiento entre estudiantes y docentes.

El instrumento generalmente utilizado es un cuestionario en el cual se recogen las opiniones de los estudiantes sobre diferentes aspectos de la actividad y personalidad del profesor, se debe tomar en cuenta algunas precauciones en su aplicación: los cuestionarios deben ser anónimos, deben realizarse antes de la culminación del periodo lectivo, debe asegurarse a los estudiantes que los resultados no serán conocidos hasta después de finalizado el curso, (13:2), (15:33).

Se reconoce que el criterio de referencia de los estudiantes no debe de ser el único, pero es el más utilizado, el estudiante distingue con facilidad una buena o mala actuación docente. La opinión de los estudiantes es aún más valiosa cuando se cruza con otros instrumentos y métodos que también puedan utilizarse para medir ese desempeño.

Todos los procedimientos y estrategias de recogida de información que ofrece la metodología para evaluar el desempeño docente son aceptables, los más utilizados e idóneos son los cuestionarios, entrevistas, observación e informes de autoevaluación. Los actores del proceso educativo que deben evaluar la labor docente son: estudiantes, colegas y el propio docente.

.Aunque es aconsejable el uso combinado de evaluación por otras fuentes (autoevaluación, el portafolio) y otras técnicas (observación, análisis de materiales, otros), la verdad es que en el ámbito educativo se siguen utilizando los cuestionarios.

Independientemente del método que se utilice es necesario que la evaluación docente cumpla con las normas siguientes:

- Legitimidad: la evaluación ha de realizarse siempre en beneficio de los evaluados, marcada por los principios de ética y legalidad.
- Utilidad: el fin de la evaluación ha de ser la mejora de la actividad docente.
- Factibilidad: la evaluación ha de ser eficaz, eficiente, viable, útil y realista.
- Precisión: la información recogida para realizar la evaluación ha de ser relevante, válida y fiable (17: 3-4).

3. METODOLOGÍA

3.1 El Problema

La autora de la presente investigación por la experiencia obtenida como estudiante y como docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y por conversaciones establecidas con autoridades de la mencionada casa de estudios, pudo evidenciar que la Escuela se ha preocupado por evaluar el cargo del docente, midiendo su desempeño a través de cuestionarios aplicados a estudiantes.

Debe reconocerse que aunque es importante la información proveniente de la población estudiantil, deben considerarse otras fuentes, las tareas y funciones del docente son muchas y variadas, un solo instrumento limita la evaluación. Además se pudo evidenciar que muchas veces los instrumentos son guardados por los coordinadores y en múltiples ocasiones, al docente no se le informa de los resultados y tampoco recibe la retroalimentación correspondiente.

3.2 Objetivos

Objetivo General

Mejorar la calidad docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a través de la creación de un sistema de evaluación que permita medir efectivamente el desempeño del docente.

Objetivos Específicos

- Determinar cómo se mide actualmente el desempeño del docente de Estudios de Postgrado en las diferentes universidades de la Ciudad de Guatemala.

- Diseñar instrumentos que permitan medir de manera válida y confiable el desempeño del docente.
- Crear el Manual “Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.3 Justificación

Un adecuado sistema de evaluación del desempeño estimulará el crecimiento personal y profesional de cada docente, al plantearle metas claras de desempeño esperado, y al darle la oportunidad de autoevaluar y autocriticar las funciones y tareas de su cargo, estimulando su mejoramiento continuo.

Los coordinadores podrán evaluar con mayor objetividad el potencial de los profesores a su cargo, definir la contribución de cada uno de ellos, identificar a los profesionales más idóneos, determinar quienes requieren perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia, en caso de presentarse la oportunidad. Se mejorará la calidad docente y por consiguiente se elevará el nivel académico de las carreras que se ofrecen en la Escuela.

La participación de los diversos actores en el proceso de evaluación permitirá el empoderamiento y aumentará la responsabilidad individual y colectiva de los resultados obtenidos.

3.4 Población

Se efectuó el trabajo de campo, aplicando la encuesta a autoridades de 6 universidades.

Encuestas	Cargo	Universidad
3	– 2 Directores – 1 Asistente de Dirección (6 maestrías)	Mariano Gálvez de Guatemala Facultad de Humanidades Facultad de Ciencias de la Administración
2	– Vicedecano – Coordinadora Académica (3 maestrías)	Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
1	Decano (6 maestrías)	Galileo Facultad de Ciencias, Tecnología e Industria
1	Director (2 maestrías)	Mesoamericana Escuela Superior de Alta Gerencia.
1	Decano (4 maestrías)	Istmo Facultad de Educación
5	Coordinadores (5 maestrías)	San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas

Trece profesionales de diferentes maestrías aceptaron responder la encuesta.

3.5 Procedimiento

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico. Se procedió de la siguiente manera:

- a. Se revisó detalladamente la Guía del Estudiante de Postgrado, Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, marzo 2003, para conocer las normas legales y administrativas que rigen el trabajo docente y su respectiva evaluación.
- b. Se consultó información bibliográfica, revisando fuentes especializadas sobre el tema: libros, publicaciones en Internet y otros.
- c. Se diseñó la encuesta denominada “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE”, conformada por 18 ítems con pregunta directa, se recogió información sobre la metodología utilizada para evaluar el desempeño del docente que presta sus servicios en las maestrías de esas universidades. con pregunta directa. (Véase instrumento en la página 77).
- d. Juntamente con el asesor de tesis, la maestra consejera y la estudiante se determinó que el instrumento fuera aplicado a autoridades de maestrías de seis universidades ubicadas en la ciudad de Guatemala.
- e. Se revisó información vía Internet sobre las diferentes universidades para obtener: direcciones, teléfonos, horarios y nombres de autoridades.
- f. Se preparó los instrumentos necesarios para realizar el proceso de aplicación.
- g. Se solicitó audiencia con autoridades de las diferentes universidades.
- h. Se estableció comunicación con las diferentes autoridades, quienes aceptaron responder la encuesta.
- i. A través de una conversación reflexiva, se recopiló la información necesaria.
- j. Se solicitó ejemplares de los instrumentos que utilizan para realizar la evaluación de los docentes.
- k. Se procedió a tabular y analizar la información recolectada en la encuesta.
- l. Se procedió a revisar y analizar las boletas de opinión de estudiantes, proporcionadas por dos universidades.
- m. Se procedió a elaborar el Manual “Sistema de Evaluación del Desempeño Docente”, estructurado de la siguiente manera: definición de las dimensiones e indicadores de evaluación, métodos o instrumentos a utilizarse, metodología para recolectar la información, criterios para aplicar y procesar los instrumentos y metodología para realizar la retroalimentación del docente.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos en la Encuesta denominada “Evaluación del Desempeño del Docente”

CUADRO 1

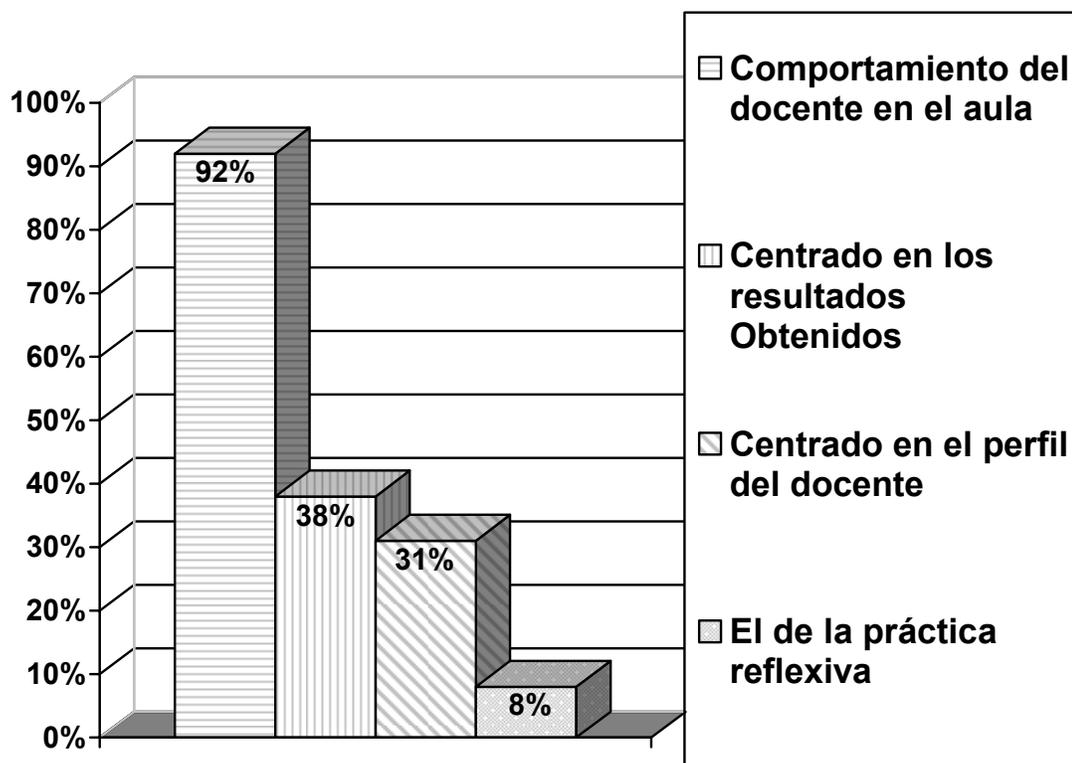
RESPONSABLES DEL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN
(ítem 1)

Universidad	Responsables	
	Diseño	Aplicación
Mariano Gálvez de Guatemala	Autoridades Educativas de la Facultad y de la Dirección de Asuntos Académicos	– Director de la Facultad – Dirección del Programa de Maestrías
Rafael Landívar	Coordinación Académica	Coordinación Académica
Galileo	Consejo Académico	Consejo Académico
Mesoamericana	La Dirección del Programa de Maestría	La Dirección del Programa de Maestría
San Carlos de Guatemala	Coordinador de Maestría	Coordinador de la Maestría
Istmo	Consejo de la Facultad	Consejo de la Facultad

Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

Se puede observar que los procesos de diseño y aplicación son responsabilidad directa de directores y coordinadores de las diferentes maestrías. Se puede deducir que existe una rígida centralización tanto en la construcción, implantación, aplicación y ejecución del proceso de la evaluación docente.

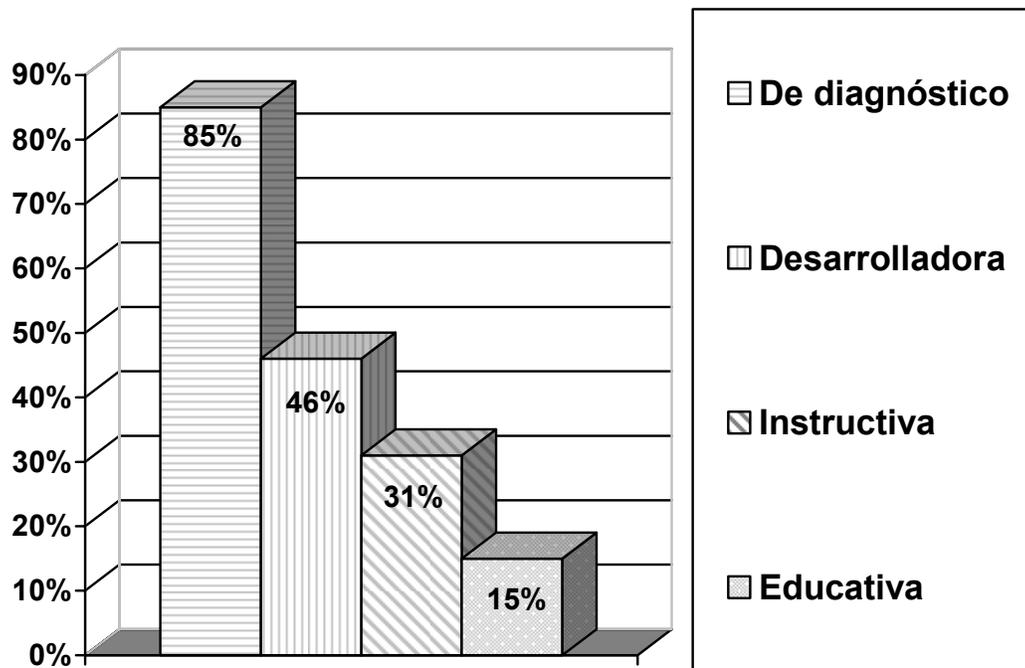
GRÁFICA 1
MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE
 (ítem 2)



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

Para evaluar el desempeño del docente se utiliza preferentemente la evaluación del “comportamiento del docente en el aula”, el uso de este modelo parte de la premisa que observar al docente en acción es la mejor forma de reunir información acerca de su efectividad. Sin embargo, esta forma de evaluación ha recibido una crítica fundamentalmente referida a la persona que realiza la evaluación. Para que este modelo funcione en las universidades es importante que se diseñen instrumentos con pautas de evaluación previamente definidos.

GRÁFICA 2
FUNCIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE
 (ítem 3)

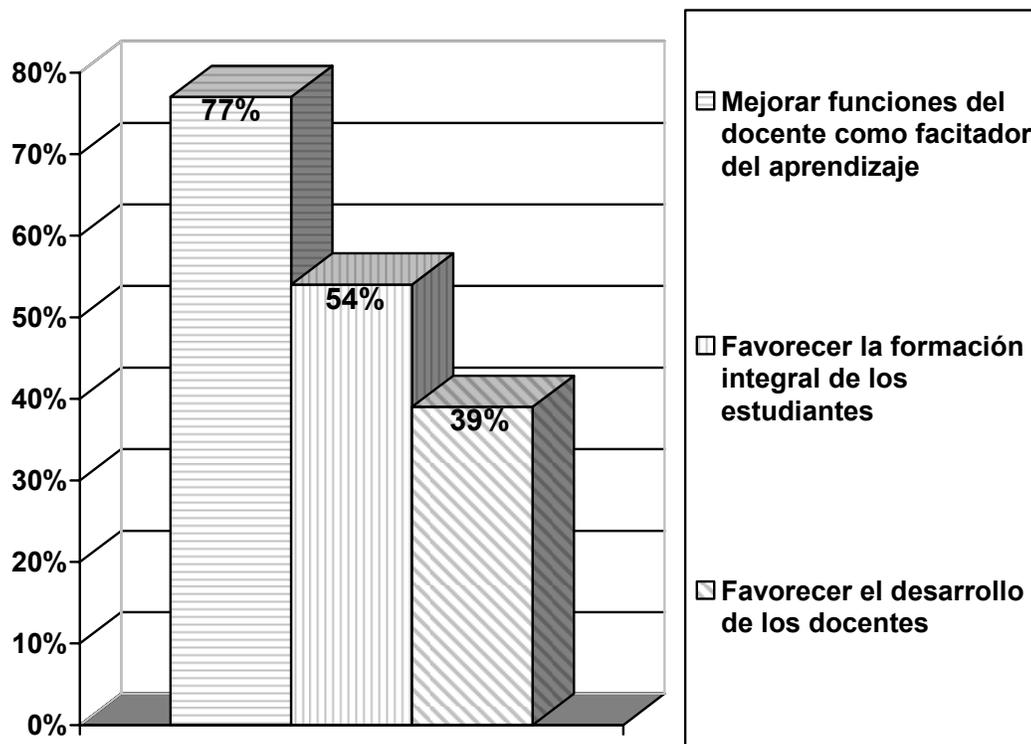


Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

El 85% utiliza la evaluación para identificar al docente idóneo y para que éste elimine sus debilidades. Otro 46% (función desarrolladora) con la finalidad que el docente desarrolle la madurez necesaria para que sea capaz de autoevaluar de manera crítica y permanente su desempeño. Es a partir de ahí que surge una necesidad de auto-perfeccionamiento.

Se espera que las universidades determinen claramente las funciones de la evaluación del desempeño del docente, para que logren el mejoramiento continuo de la labor docente, con el fin de lograr mejores aprendizajes en los estudiantes.

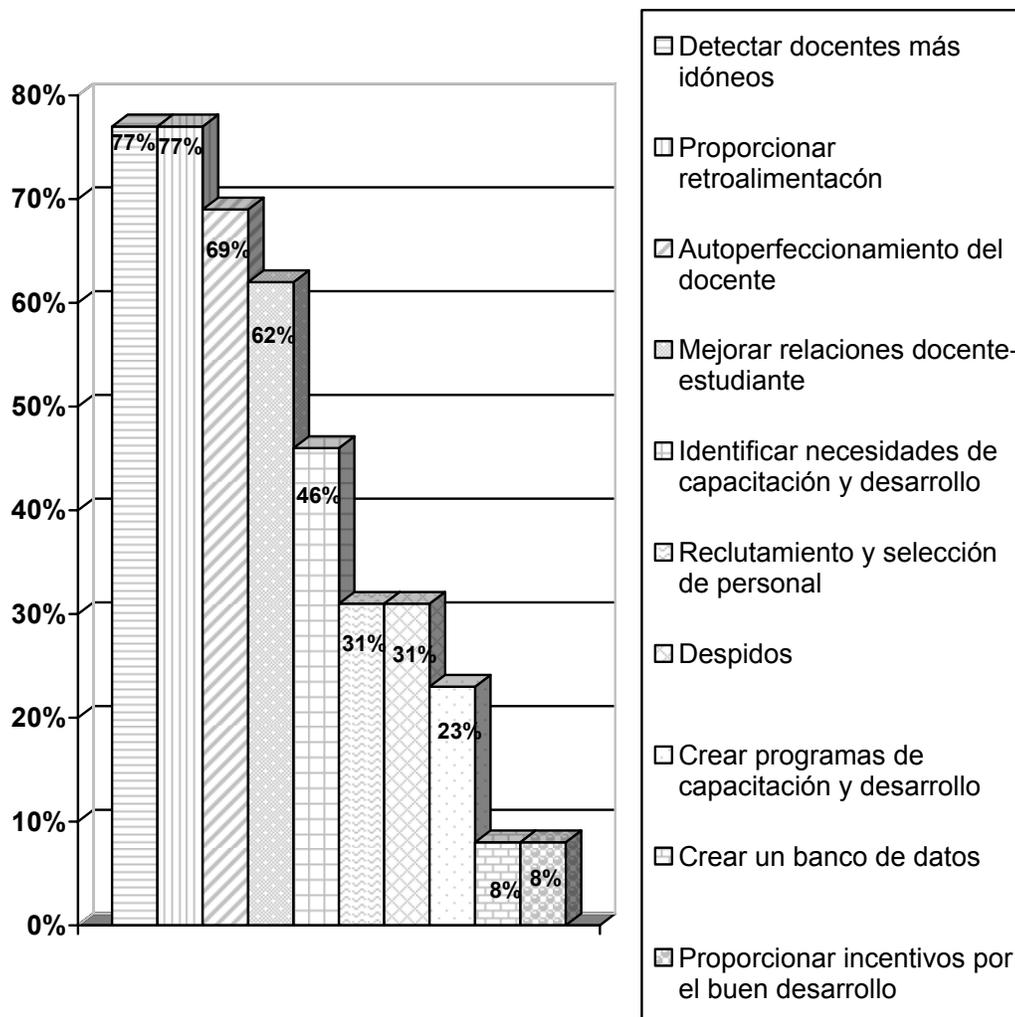
GRÁFICA 3
OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE
 (ítem 4)



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

El objetivo primordial es mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir que el docente imparta su curso de manera efectiva, logrando entonces la formación integral de los estudiantes, que es otro objetivo trazado por las diferentes maestrías. Las universidades centran su atención en el estudiante, sin detenerse a reflexionar sobre la necesidad de pensar también en el mejoramiento del docente como persona y como profesional, esto permitirá un mayor nivel de compromiso del docente con las metas y objetivos del proceso educativo.

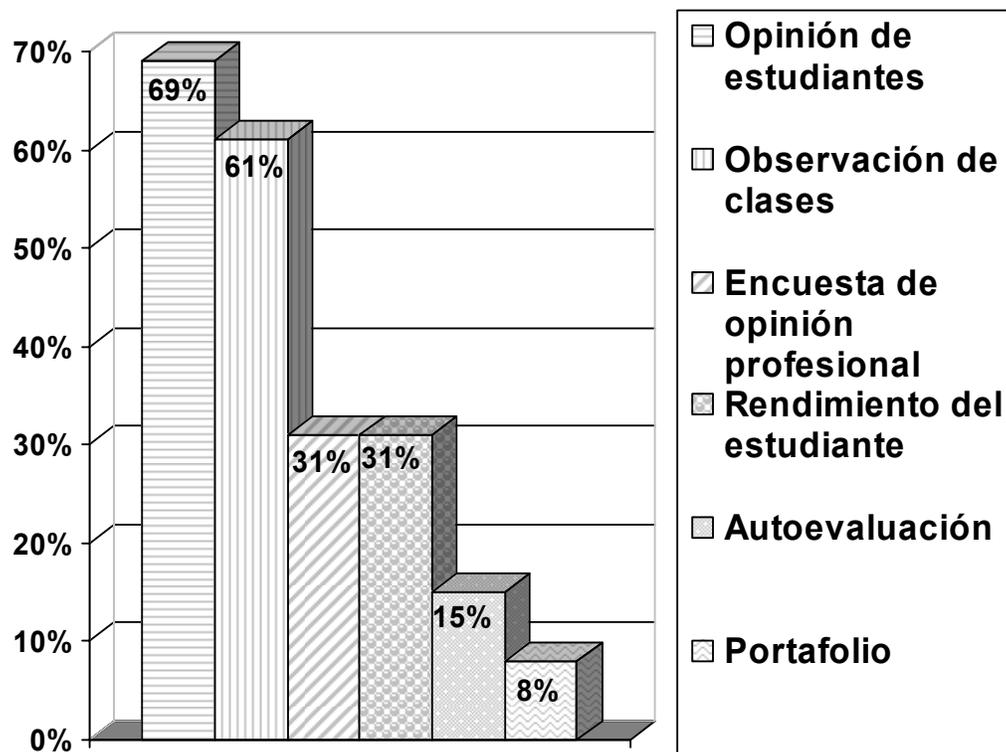
GRÁFICA 4
UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN
 (ítem 5)



Fuente: Encuesta "Evaluación del Desempeño Docente". Guatemala, octubre de 2006.

La evaluación es utilizada para detectar a los docentes más idóneos, proporcionar retroalimentación, lograr el autoperfeccionamiento del mismo, entre otros; la máxima utilidad que debería dársele, es la posibilidad de diseñar estrategias y medidas de refuerzo y de crecimiento profesional, pertinentes y ajustadas a las condiciones y necesidades reales de cada docente.

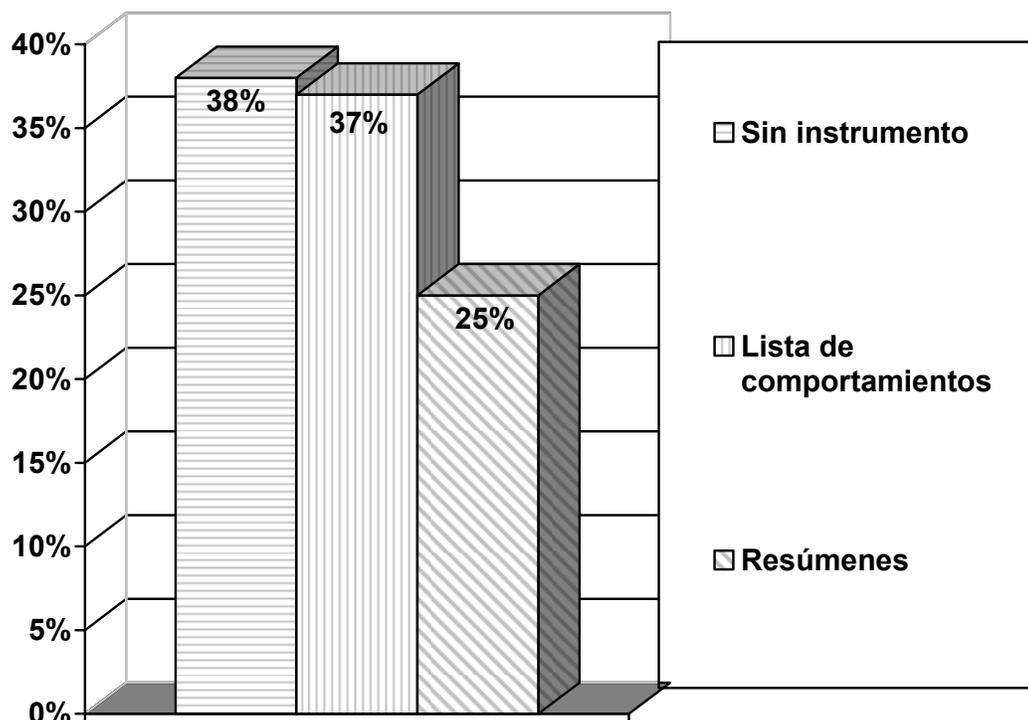
GRÁFICA 5
MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE
(ítem 6)



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

La información obtenida a partir de la opinión de los estudiantes es importante, ellos tienen información directa del tipo, naturaleza y calidad de las prácticas docentes que se realizan en el aula y a través del método “Observación de Clases” se obtiene información sobre: el clima en el aula, la naturaleza y calidad de las interacciones estudiantes-docente, los procesos de aprendizaje y el funcionamiento general de la clase. Estos métodos son valiosos, pero deben cruzarse con otros que permitan evaluar otros aspectos del desempeño del docente. Por ejemplo: el portafolio, la autoevaluación, otros.

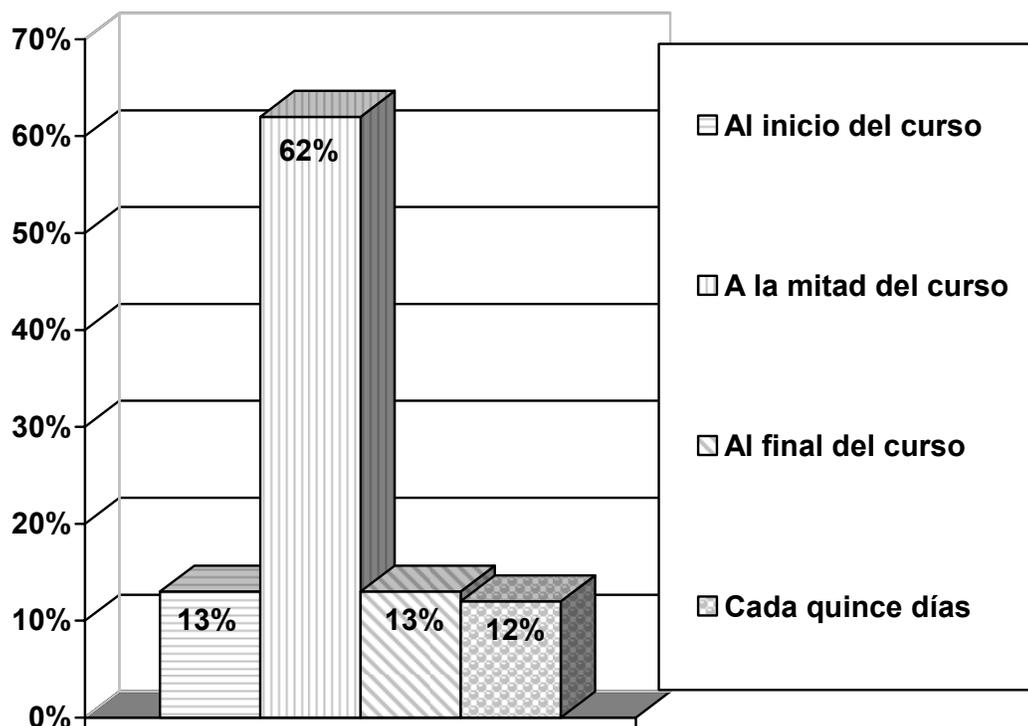
GRAFICA 6
INSTRUMENTOS PARA EFECTUAR LA “OBSERVACIÓN DE CLASES”
 (ítem 7)



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

El 38% del 61% de los profesionales que dijeron utilizar el método de “Observación de Clases”, no utilizan ninguna guía que sistematice la observación, un 37% dijo que utiliza una lista de comportamientos. Es importante que la persona que realiza la observación cuente con una guía preestablecida, eso le servirá para saber qué aspectos debe observar. Otro aspecto a considerar es la planificación de las observaciones, esto permitirá una selección más precisa del tipo de clases que se va a observar.

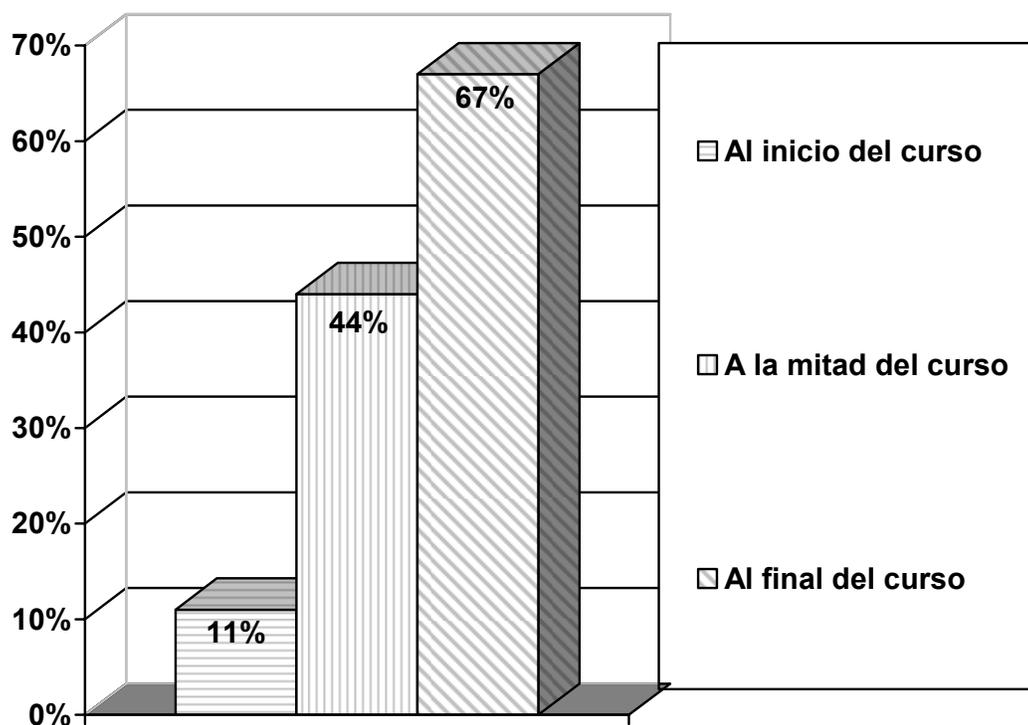
GRAFICA 7
PERIODICIDAD EN LA QUE SE APLICA “LA OSERVACIÓN DE CLASES”
 {(tem 8)}



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

La periodicidad con que se realiza la observación de clases es la siguiente: 62% dijeron hacerlo a la mitad del curso, 13% al inicio, otro 13% al final y el 12% restante, refiere que lo hace cada quince días. Entre más oportunidades se tengan para evaluar al docente, se obtendrá mayor fiabilidad y más se tendrán más elementos para medir su desempeño. En algunos casos en donde el curso dura tres meses se sugiere por lo menos de 2 a 3 observaciones, las cuales deben ser previamente planificadas y el observador debe contar con un instrumento que guíe ese proceso.

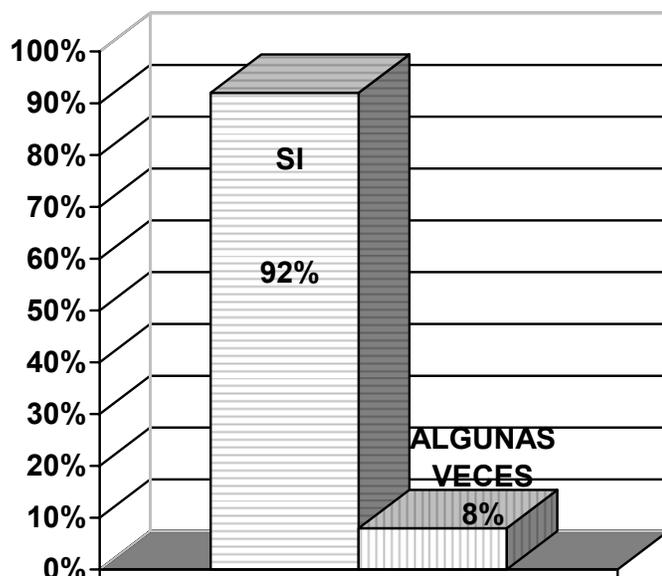
GRAFICA 8
PERIODICIDAD EN LA QUE SE APLICA EL INSTRUMENTO DE
"OPINIÓN DE ESTUDIANTES"
{ítem 9}



Fuente: Encuesta "Evaluación del Desempeño Docente". Guatemala, octubre de 2006.

Lo aplica el 11% al inicio del curso (segunda clase), el 44% a la mitad del curso y el 67% al final. Entre más oportunidades se tengan de evaluar al docente, más elementos se tendrán para evaluar su desempeño. En algunos casos en donde el curso dura tres meses se sugiere por lo menos de 2 a 3 aplicaciones, las cuales deben ser previamente planificadas y con instrumento válido y confiable.

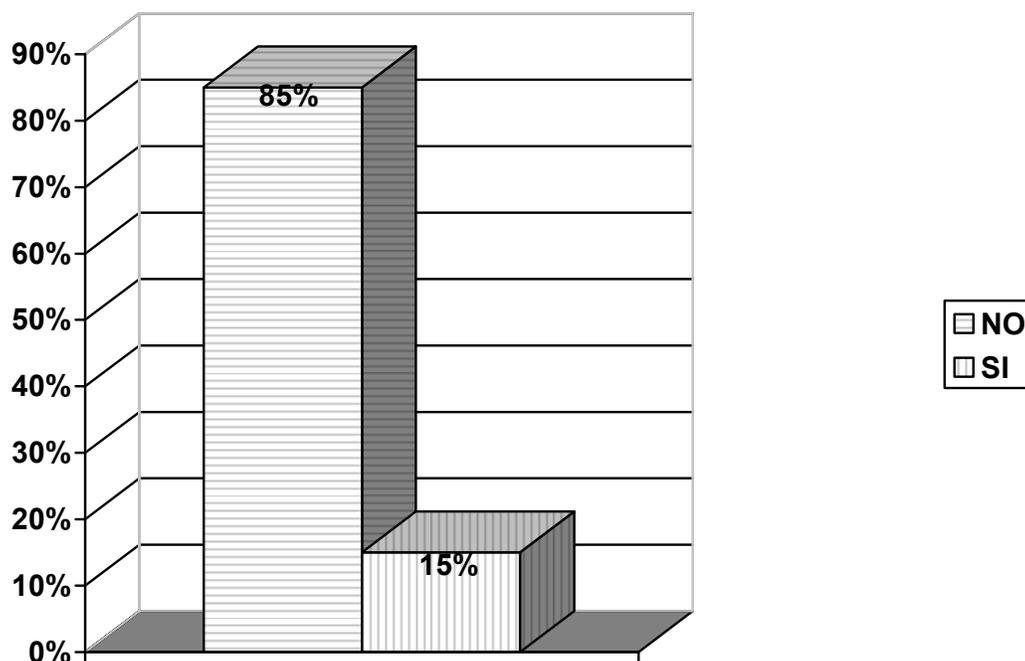
GRAFICA 9
RETROALIMENTACIÓN AL DOCENTE SOBRE LOS RESULTADOS DE LA
EVALUACIÓN
{ítem 13}



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

La mayoría de los profesionales encuestados afirmó que brinda a los docentes la retroalimentación correspondiente, este proceso es realizado frecuentemente a través de una entrevista cara a cara. El 15% entrega al docente los instrumentos de “Opinión de Estudiantes” para que los analice. Las personas necesitan tener los conocimientos y destrezas que les permitan desempeñarse bien en su trabajo, pero también necesitan saber qué se espera de ellas y si satisfacen o no las expectativas. Este proceso es la última parte de la evaluación y la más importante, debe planificarse una reunión con el docente y de ser posible entregarle el resultado de la evaluación por escrito, recuerde que el objetivo es que mejore su desempeño.

GRAFICA 10
DIFICULTADES ENCONTRADAS EN EL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA
EVALUACIÓN
{ítem 15}



Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

Sólo el 15% refiere haber enfrentado problemas como: formatos de evaluación altamente subjetivos, el docente no tiene tiempo adicional para este proceso, él fue contratado para dar clases. El resto refiere no tener complicaciones porque la mayoría utiliza un único instrumento para evaluar el desempeño docente (instrumento aplicado a estudiantes).

CUADRO 2
CARACTERÍSTICAS DEL NORMATIVO DE EVALUACIÓN
(ítem 14)

<p>Rafael Landívar</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Son dos preguntas: qué opina del curso y que opina del profesor. <p>Mariano Gálvez de Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Objetividad en la recopilación de la información. √ No hay normativo. <p>Mesoamericana</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Numérico y cualitativo. <p>Galileo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Todo estandarizado para evaluar. <p>Istmo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ No hay un sistema de evaluación del desempeño del docente, no lo necesitamos, nuestros esfuerzos se realizan al principio en el proceso de selección de los docentes. <p>Universidad de San Carlos de Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Consiste en formatos estándar. Algunas veces no son aplicables a las características del curso. √ No se cuenta con un sistema de evaluación, es una boleta de encuesta. √ Es puntual, muy escueto. Debe haber algo más trabajado y específico. √ No hay, sólo la evaluación del estudiante y la observación del coordinador.

Fuente: Encuesta "Evaluación del Desempeño Docente". Guatemala, octubre de 2006.

La mayor parte de las universidades carecen de normativo. Es necesario establecer un procedimiento estándar y proporcionar un método sistemático que permita medir continuamente y de manera objetiva el desempeño del docente, propiciando la mejora del docente a través de una adecuada retroalimentación.

CUADRO 3
BENEFICIOS OBTENIDOS AL EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE
 (ítem 16)

<p>Rafael Landívar</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Conocer la percepción del estudiante sobre el curso y el profesor. √ Realizar mejora continua tanto en el contenido, metodología y en la relación docente-estudiante. √ Conocer la calidad del material utilizado. √ Evaluar la pertinencia de los contenidos. 	<p>Mariano Gálvez de Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Aumento en el rendimiento estudiantil. √ La reflexión del docente y el compromiso de mejora continua. √ Identificar necesidades de capacitación. √ Mejorar la selección y nombramiento de docentes.
<p>Mesoamericana</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Estimular a los docentes. √ Depurar al grupo de docentes. 	<p>Galileo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Mejoramiento de la calidad tanto en clase, como en el resultado cognoscitivo del estudiante.
<p>Universidad de San Carlos de Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Mejorar aspectos débiles en su desempeño. √ La mejora continua de los docentes en la enseñanza-aprendizaje. √ Contratar a docentes de calidad. √ Tener mejores cursos. √ Tener un banco de datos de docentes. √ Retroalimentar al docente. √ Mejorar la calidad de docencia. 	<p>Istmo</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Mejorar el proyecto personal de vida del docente.

Fuente: Encuesta "Evaluación del Desempeño Docente". Guatemala, octubre de 2006.

Las autoridades reconocen un conjunto de beneficios derivados de la evaluación tales como: mejora en los procesos de reclutamiento y selección de personal, aumento en el rendimiento estudiantil, mejora en los procesos metodológicos de enseñanza-aprendizaje, compromiso del docente de mejorar continuamente, cursos con mejor calidad, entre otros. En la medida en que la evaluación se sistematice y sea continua los beneficios serán mayores. A mayor evaluación, mayor efectividad.

CUADRO 4
RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL DOCENTE
 (ítem 17)

<p>Rafael Landívar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta eficaz para que el docente mejore su curso. • Conocer el nivel de satisfacción del estudiante sobre el curso y el docente poder efectuar mejoras cuando es necesario. 	<p>Mariano Gálvez de Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el programa. • Identificar las fortalezas y debilidades en el cuerpo docente para tomar acciones correctivas (cuando el caso lo amerite o extender felicitaciones). • Lo que no se evalúa, se devalúa. La evaluación permite atender en mejor forma a docentes y estudiantes.
<p>Mesoamericana</p> <ul style="list-style-type: none"> • La calidad y prestigio del programa de maestrías. 	<p>Galileo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control y mejoramiento continuo.
<p>Universidad de San Carlos de Guatemala</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad de la docencia. • Elevar el nivel académico de la carrera. • Mejoramiento de la academia. • Búsqueda de mejores talentos docentes. • Diagnóstico del nivel académico del grupo de docentes • La exigencia de los estudiantes. • Tener los mejores docentes. • Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. • Verificar la calidad docente. • Cumplimiento de programas • Cumplimiento de expectativas. 	

Fuente: Encuesta "Evaluación del Desempeño Docente". Guatemala, octubre de 2006.

Los profesionales refieren que existen muchos motivos para evaluar entre ellos: mejorar la calidad de los programas de capacitación, aumentar la calidad de la docencia, elevar el nivel académico de las carreras que se imparten, tener personal calificado, cumplir de manera más efectivo los programas de los cursos, mejorar los procesos docentes, entre otros.

CUADRO 5
INFORMACIÓN ADICIONAL
(ítem 18)

Universidad Rafael Landívar

- “Creo en la mejora continua, este sistema permite al docente hacer cambios a tiempo”.

Universidad de San Carlos de Guatemala

- El proceso de evaluación debe incluir instrumentos adicionales al formulario de opinión del estudiante.
- La prueba de evaluación se aplicó sólo a un grupo de estudiantes, ha reflejado resultados muy positivos para la retroalimentación de los docentes.
- Para realizar la evaluación del desempeño del docente es necesario tener primero un perfil del docente.

Fuente: Encuesta “Evaluación del Desempeño Docente”. Guatemala, octubre de 2006.

Únicamente las dos universidades que aparecen dieron respuesta al ítem 18. Los esfuerzos que se realizan en los procesos de evaluación del desempeño van dirigidos primordialmente a elevar la calidad docente, es innegable que el personal docente constituye el recurso más valioso que poseen las instituciones educativas y por ello es necesario que participe activamente en el proceso evaluativo.

4.2 Descripción de Cuestionarios de Opinión de Estudiantes con sus Respectivos Indicadores

A) Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, Facultad de Ciencias de la Administración

Cuestionario denominado “Evaluación del Docente”, compuesto por 20 indicadores: calificación del docente: responsabilidad para cumplir actividades programadas, conocimiento del docente, preparación de la clase, proceso de transmisión del conocimiento, manera de responder preguntas, forma de resolver dudas y problemas, experiencia profesional, relación que hace de la teoría con la práctica, metodología de la enseñanza-aprendizaje, comunicación docente-discente, material de apoyo que utiliza, puntualidad observada en las actividades programadas, manera en que permite la intervención de los estudiantes. Calificación de los contenidos: relación de los contenidos impartidos con el programa, relación de los contenidos con el curso, metodología utilizada en relación a los contenidos, bibliografía proporcionada, material de apoyo suministrado, utilidad de los contenidos, posibilidad de aplicar los contenidos en su trabajo. Se califica la calidad del ítem, en una escala de 1 a 5 a mayor calidad, mayor número. Este instrumento se aplica a todos los estudiantes que reciben el curso. (Véase página 84)

B) Universidad San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas

Cuestionario aplicado a estudiantes, compuesto por 8 indicadores: satisfacción del curso, cumplimiento con el contenido del programa, conocimiento del curso, cumplimiento de las normas, cumplimiento de expectativas, imagen del docente. Pregunta abierta: ¿qué cambiaría del curso?

El instrumento incluye a otros actores como: apoyo secretarial y del coordinador. Los estudiantes califican los ítems como: malo – regular – bueno- excelente. Se aplica al estudiante al finalizar el curso. (Véase página 82)

**MANUAL “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DEL DOCENTE”
PARA LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE
LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA**

Elaborado por:

Licenciada Mayra Lorena García Morales

El manual de evaluación del desempeño del docente, es un documento sencillo y práctico, cuyo propósito fundamental es describir los procedimientos básicos que deben seguirse para evaluar de manera sistemática la labor desarrollada por el docente, en función de un mejoramiento de la calidad educativa ofrecida en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, este manual será de gran utilidad para evaluadores y evaluados.

5.2 Principios básicos que sustentan el sistema de evaluación

- a. Por ser el DOCENTE el recurso humano más importante dentro de las instituciones educativas, debe proporcionársele toda la información necesaria para que logre un mejor desempeño.
- b. El sistema de evaluación del desempeño debe ser válido y confiable, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido por todos los que intervienen en su proceso de aplicación.
- c. La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del docente y de la Escuela.
- d. El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo docente tiene interés y necesidad de conocer la forma en la que se evalúa su desempeño.

5.3 Objetivo del Manual

Facilitar la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan evaluar de manera efectiva y sistemática el desempeño del docente.

5.4 Alcance

Este sistema tiene como propósito fundamental evaluar al docente que labora en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, esa evaluación debe ser considerada en su sentido más amplio, ya que comprende a todos los elementos que participan en el proceso de enseñanza-aprendizaje: docentes, estudiantes, materia de estudio, métodos, técnicas, recursos didácticos, entre otros.

5.5 Usos que se proponen para el sistema de evaluación del desempeño

- a. La evaluación servirá de referencia para la selección, contratación y permanencia del personal docente en la Escuela.
- b. Servirá como reconocimiento a los buenos docentes.
- c. Como estímulo para propiciar una mayor eficiencia.
- d. Orientar a los docentes sobre la forma en que deben desempeñar su labor docente, para que éste satisfaga las expectativas de la Escuela y de los estudiantes.
- e. Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los docentes en el desarrollo de su labor.
- f. Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- g. Sustentar criterios de reubicación de los docentes en las diferentes maestrías, para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.
- h. Formular y sustentar políticas que eviten la salida de los mejores docentes de la Escuela.

5.6 Definición de cargo

Para evaluar el desempeño del docente, es básico determinar el conjunto de funciones, tareas y atribuciones que tiene asignadas.

5.7 Descripción del cargo

<p>TÍTULO DEL CARGO: Docente de estudios de postgrado.</p> <p>Descripción general: Planificar, organizar, integrar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje del curso.</p>
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar el curso. • Elaborar plan de clases. • Preparar los recursos didácticos (diseño de presentaciones, hojas de trabajo y otras). • Facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje (capacitar estudiantes). • Diseñar y aplicar instrumentos de evaluación. • Calificar tareas e instrumentos de evaluación (registro de notas) • Elaborar informes semanales de las clases impartidas. • Elaborar informes de evaluación. • Elaborar reporte del rendimiento académico de los estudiantes (cuadros).
<p>ANÁLISIS DEL CARGO</p> <p>Requisitos intelectuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer el grado académico de Maestro o Doctor. • Ser graduado en universidad nacional, privada o extranjera de primera clase. • Experiencia profesional en el curso que imparte. • Especialización y actualización en el curso que imparte. • Experiencia docente universitaria o educación en adultos. • Identificarse con la filosofía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. <p>Otras aptitudes: ser cordial, respetuoso, accesible, empático, tener buena presentación, responsable, puntual, poseer habilidad para manejar grupos, disciplinado y organizado.</p>
<p>Responsabilidad: Con vocación: entusiasmo-preocupación por la tarea docente.</p>
<p>Condiciones de trabajo: El trabajo se efectuará en el salón de clases.</p>

5.8 Metodología

En el sistema de evaluación que se propone se utiliza la metodología cuantitativa para recolectar la información, definiendo las dimensiones y los indicadores precisos que permitan evaluar de manera válida y confiable el desempeño docente. Para determinar las dimensiones e indicadores pertinentes, se revisó información bibliográfica e instrumentos proporcionados por universidades.

No.	DIMENSIONES
1.	<p>Responsabilidad en el cumplimiento de funciones administrativas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumple con el horario asignado para el curso (comienza y termina) - Entrega oportunamente la documentación: planificaciones, instrumentos de evaluación, cuadros de calificación, otros. - Elabora cuadros de calificación siguiendo las normas establecidas
2.	<p>Capacidad pedagógica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planifica y organiza apropiadamente los contenidos del curso - Prepara los recursos didácticos necesarios para impartir el curso - Diseña adecuadamente instrumentos de evaluación
3.	<p>Programación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los temas abordados en clase responden al programa del curso
4.	<p>Conocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Domina el contenido de su curso - Profundiza en el contenido del curso - Responde con precisión a las inquietudes de los estudiantes
5.	<p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las clases están bien organizadas y siguen una secuencia lógica - Transmite con claridad los temas del curso - Motiva a los estudiantes para que participen crítica y activamente en el desarrollo de la clase

No.	DIMENSIONES
5.	<p>Metodología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplica diversas metodologías de enseñanza-aprendizaje: trabajo de grupos, foros, debates, exposición temática... que facilita el aprendizaje - La comunicación docente-estudiante es fluida y espontánea, creando un clima de confianza - Muestra experiencia profesional y la vincula con la temática del curso
6.	<p>Materiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los materiales sugeridos (bibliografía, documentación, etc.) son apropiados para los propósitos del curso. - Los recursos audiovisuales (cañonera, video,...) facilitan la comprensión de los contenidos.
7.	<p>Actitud del docente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Docente cordial, accesible y respetuoso con los estudiantes
8.	<p>Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> - La evaluación se ajusta a los contenidos trabajados durante el curso - Informa con periodicidad a los estudiantes sobre su rendimiento: registro de calificación: tareas, trabajos en clase, exámenes.
9.	<p>Satisfacción del estudiante</p> <ul style="list-style-type: none"> - Está satisfecho(a) con el curso recibido - Está satisfecho (a) con la labor del docente - Le gustaría recibir otro curso con el mismo docente

Se establecieron 9 dimensiones de evaluación con sus respectivos indicadores, para estandarizar el proceso de evaluación, reduciendo además, el nivel de subjetividad.

Instrumentos que se consideran necesarios y útiles para evaluar de manera efectiva el desempeño del docente. (Véase páginas: 64-70)

	INSTRUMENTO	DIMENSIONES A EVALUAR
1	Opinión del estudiante.	Responsabilidad en el cumplimiento de funciones administrativas, capacidad pedagógica, programación, conocimiento, metodología, materiales, actitud del docente, evaluación y satisfacción.
2	Guía de observación de clases	Programación, conocimiento, metodología, materiales y actitud del docente.
3	Autoevaluación.	Programación, capacidad pedagógica, conocimiento, metodología, materiales, actitud del docente y evaluación.
4	Portafolio.	Responsabilidad en el cumplimiento de las funciones administrativas, capacidad pedagógica

La evaluación del desempeño estará a cargo, principalmente, de los coordinadores.

El proceso de evaluación del desempeño está dividido en dos fases: evaluación Intermedia (a mitad del trimestre) y evaluación al final del trimestre. Con fundamento en dichas evaluaciones se obtendrá la calificación total.

METODOLOGÍA PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Para el diseño de los instrumentos se utilizó el método de escala gráfica, que consiste en un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (sentido vertical) representan la calificación que le corresponde. En cada instrumento se incluyó un apartado de observaciones, para que el

evaluado pueda expresar aquellos aspectos considerados como importantes, que no fueron considerados por el evaluador.

En la encuesta de opinión de estudiantes, se utilizó un cuestionario estructurado, en donde se solicita al estudiante información sobre el desempeño del docente, definiéndose previamente los indicadores.

En el diseño de la guía de observación de clases, se utilizó la técnica de observación directa con guía o lista de chequeo, los indicadores fueron previamente determinados.

Para la autoevaluación, se utilizó un cuestionario estructurado de autoaplicación, es decir, que la persona evaluada, califica por sí misma su desempeño. Se establecieron previamente los indicadores.

Con relación al portafolio, se utilizó una guía con ítems previamente definidos, que permite saber qué aspectos deben evaluarse, incluye información proveniente del trabajo que rutinariamente hace el docente. Por ejemplo: programa de actividades, control del rendimiento del estudiante y otros.

CRITERIOS PARA APLICAR LOS INSTRUMENTOS

1. Cuestionario de opinión de estudiantes

- Preparar la cantidad de instrumentos que necesita.
- El coordinador determina el momento más adecuado para su aplicación.
- Solicitar al docente que salga de la clase para que el estudiante pueda resolverlo.
- Indicar a los estudiantes cuál es el objetivo del instrumento.
- Entregar un ejemplar a cada estudiante (aplicarlo a todos).

- Dar instrucciones claras y precisas acerca de su estructura y cómo debe responderlo.
- Indicar que el instrumento es anónimo.
- Asignar un tiempo prudencial para su resolución.
- Revisar el instrumento cuando sea entregado por el estudiante para verificar que la totalidad del instrumento ha sido respondido.

2. Guía de observación de clases

- Socializar el instrumento cuando se contrate al docente.
- Revisar previamente la programación del curso.
- Contar con el instrumento para calificar al docente.
- NO informar al docente que usted llegará a realizar la observación.
- El coordinador debe permanecer en la clase mientras el docente está dando clases, se sugiere que la observación dure por lo menos 1 hora.
- Dialogar con el docente para dar la retroalimentación correspondiente, de esa manera mejorará sus funciones como facilitador del proceso de enseñanza-aprendizaje.

3. La autoevaluación

- El coordinador es el responsable de entregar el instrumento al docente.
- Dar instrucciones claras y precisas para que pueda resolverlo.
- Solicitar al docente evaluar honestamente su desempeño.
- El docente debe resolver el instrumento en un tiempo prudencial.
- El coordinador recibe el instrumento una vez resuelto.

4. El Portafolio

- El coordinador es el responsable directo de su calificación
- Contar con una copia de los documentos que utiliza el docente para realizar su labor.

- Informar al docente que los documentos serán evaluados.
- Ubicar los documentos de cada docente, en su fólder respectivo.
- En el fólder debe colocarse: programa del curso, presentaciones diseñadas, ejercicios del curso, instrumentos de evaluación, cuadros de registro del rendimiento del estudiante, informes, otros. Además, debe contener el registro de la asistencia y puntualidad del docente.
- Se sugiere evaluar los documentos al principio y al final del curso.
- Contar con el instrumento para realizar la calificación del portafolio.

CRITERIOS PARA PROCESAR Y ANALIZAR LOS INSTRUMENTOS

- El Coordinador de la Maestría es el responsable de procesar y analizar los instrumentos de los diferentes actores: estudiantes, docentes y coordinador.
- Llevar control de los instrumentos que va recolectando.
- Revisar que los instrumentos estén respondidos correctamente (principalmente los instrumentos aplicados a estudiantes y docentes).
- Los instrumentos que no estén debidamente respondidos deberán anularse.
- Para procesar la información recolectada se recomienda crear una base de datos (archivo donde se almacena la información). Son frecuentemente utilizados los programas EXCEL, EPI INFO, ACCESS, entre otros. En su defecto, podrá utilizar un instrumento vacío para procesar la información recabada.
- Al procesar la información obtendrá la frecuencia de calificación de cada ítem, esto le permitirá tener una visión general de los resultados obtenidos en los instrumentos. Las salidas de frecuencias nos dicen en números absolutos, cuántas veces una respuesta está siendo seleccionada.
- Al realizar este proceso con todos los instrumentos (estudiantes, docentes y coordinador), deberá sumar las calificaciones dadas a cada uno de los ítems. Entonces, podrá determinar, cuántos calificaron el ítem como 1-2-3-4-5.

- Seguidamente debe establecer el puntaje dado a cada ítem, obteniendo la calificación total de cada instrumento. (estudiantes, docentes y coordinador).
- Cada ítem tiene un puntaje máximo de 5 puntos. A continuación aparece el procedimiento matemático que debe efectuarse:

INSTRUMENTO		No. de ítems	Puntaje	Puntaje
			total del ítem	máximo
1	Encuesta de opinión de estudiantes.	20	5	100
2	Guía de observación de clases	12	5	60
3	Autoevaluación.	15	5	75
4	Portafolio.	8	5	40

- Para asignar la calificación en la columna **puntaje obtenido** bastará trasladar la nota adquirida en los instrumentos.

INSTRUMENTO		Puntaje			
		máximo	obtenido	asignado	real
1	Encuesta de opinión de estudiantes.	100	¿?	50	
2	Guía de observación de clases	60	¿?	20	
3	Autoevaluación.	75	¿?	15	
4	Portafolio.	40	¿?	15	
TOTAL				100 PUNTOS	

- Para obtener el **puntaje real** debe practicarse una regla de tres: multiplicar el puntaje obtenido X (por) el puntaje asignado al instrumento, el resultado divídalo por el puntaje máximo del instrumento. Por ejemplo:

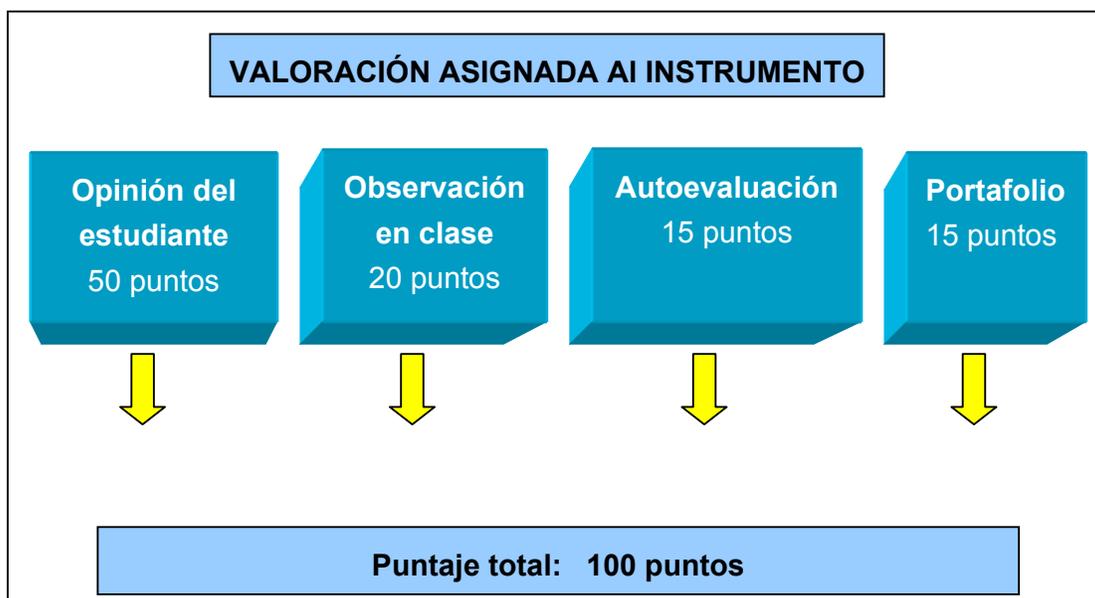
	INSTRUMENTOS	Puntaje			
		máximo	obtenido	asignado	real
1	Encuesta de opinión de estudiantes	100	78	50	39
2	Guía de observación de clases	60	54	20	18
3	Autoevaluación.	75		15	
4	Portafolio.	40		15	

$$1. \quad 78 \times 50 = \frac{3900}{100} = \mathbf{39}$$

$$2. \quad 54 \times 20 = \frac{3900}{60} = \mathbf{18}$$

- Para obtener el puntaje total, sume los puntajes reales de cada instrumento Ejemplo:

	INSTRUMENTOS	Puntaje			
		máximo	obtenido	asignado	real
1	Encuesta de opinión de estudiantes.	100	78	50	39
2	Guía de observación de clases	60	54	20	18
3	Autoevaluación.	75	70	15	14
4	Portafolio.	40	32	15	12
Puntaje total					83



- Nivel de desempeño. Para que el coordinador pueda interpretar los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles de desempeño.

ESCALA	Definición	Nivel de desempeño
100 a 91 puntos	Desempeño satisfactorio	Excelente
90 a 81 puntos	Desempeño por encima de lo esperado	Muy bueno
80 a 71 puntos	Desempeño conforme el mínimo esperado	Bueno
70 a 61 puntos	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado	Regular
60 a 51 puntos	Desempeño muy por debajo de lo esperado	Deficiente

- Al establecerse el nivel de desempeño del docente, debe elaborarse un informe escrito del desempeño del docente.
- Planificar una sesión con el docente para informarle sobre los resultados obtenidos en el proceso de evaluación.

- Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Informar al docente que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño: la comunicación del resultado de la evaluación es un punto fundamental. Nada gana la evaluación si el mayor interesado –el propio docente- no llega a conocerla.
- Brindar al docente una idea clara acerca de cómo está desempeñando su labor (retroalimentación), haciendo énfasis en sus puntos fuertes y en sus puntos débiles comparándolos con los patrones de desempeño esperados.
- Informar al docente que áreas debe mejorar, para ajustar y adecuar su desempeño a los patrones esperados.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el docente puede emprender para mejorar su desempeño.
- Determinar acciones de capacitación y desarrollo.

El sistema que se propone, plantea la necesidad de involucrar al docente de forma activa y positiva en este proceso. Para ello, es necesario, que la Escuela lo adopte y fomente una cultura y educación para la evaluación, con el establecimiento de objetivos y metas claramente definidos, utilizando instrumentos altamente válidos y fiables para recoger la información y, que propugne una valoración crítica positiva de los resultados, influyendo en la toma de decisiones con la única finalidad de mejorar la calidad docente.

El sistema de evaluación contempla el uso de 4 instrumentos que se detallan a continuación:

**INSTRUMENTO 1:
“Opinión de Estudiantes”**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado**

Evaluación del docente

MAESTRÍA: _____

CURSO: _____ FECHA: _____

DOCENTE: _____

Instrucciones: el instrumento tiene como objetivo evaluar el desempeño del docente. Puede calificarlo de 1 a 5, a mejor calidad mayor número. Marque con una X en el número que a su criterio lo califica.

No.	Indicador	Criterio de calificación				
		1	2	3	4	5
1.	Cumple con el horario asignado para el curso (inicia y finaliza)					
2.	Los temas abordados en clase responden al programa del curso					
3.	Domina el contenido de su curso					
4.	Profundiza en el contenido del curso					
5.	Responde con precisión a las inquietudes de los estudiantes					
6.	Las clases están bien organizadas y siguen una secuencia lógica					
7.	Transmite con claridad los temas del curso					

No.	Indicador	1	2	3	4	5
8.	Motiva a los estudiantes para que participen crítica y activamente en el desarrollo de la clase					
9.	Aplica diversas metodologías de enseñanza-aprendizaje: trabajo de grupos, foros, debates, exposición temática y otros que facilita el aprendizaje					
10.	La comunicación docente-estudiante es fluida y espontánea, creando un clima de confianza					
11.	Muestra experiencia profesional y la vincula con la temática del curso					
12.	Los materiales sugeridos (bibliografía, documentación, etc.) son apropiados para los propósitos del curso.					
13.	Los recursos audiovisuales facilitan la comprensión de los contenidos					
14.	Docente cordial, accesible y respetuoso con los estudiantes					
15.	La evaluación se ajusta a los contenidos trabajados durante el curso					
16.	Explica la calificación y es capaz de revisarla si considera que puede haber un error					
17.	Informa con periodicidad a los estudiantes sobre su rendimiento: registro de calificación de tareas, trabajo en clase, exámenes.					
18.	Está satisfecho(a) con el curso recibido					
19.	Está satisfecho (a) con la labor del docente					
20.	Le gustaría recibir otro curso con el mismo docente					

Observaciones: _____

Instrumento 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Postgrado

Guía de observación de clases

MAESTRÍA: _____

CURSO: _____ DOCENTE: _____

FECHA: _____ HORARIO: _____

Instrucciones: el instrumento tiene como objetivo evaluar el desempeño del docente. Puede calificarlo de 1 a 5, a mejor calidad mayor número. Marque con una X en el número que a su criterio lo califica.

No.	Indicador	Criterio de calificación				
		1	2	3	4	5
1.	Los temas abordados en clase responden al programa del curso					
2.	Domina el contenido de su curso					
3.	Profundiza en el contenido del curso					
4.	Responde con precisión a las inquietudes de los estudiantes					
5.	La clase está debidamente organizada y sigue una secuencia lógica					
6.	Transmite con claridad los temas del curso					
7.	Motiva a los estudiantes para que participen crítica y activamente en el desarrollo de la clase					

No.	Indicador	1	2	3	4	5
8.	Aplica diversas metodologías de enseñanza-aprendizaje: trabajo de grupos, foros, debates, exposición temática y otros que facilitan el aprendizaje					
9.	La comunicación docente-estudiante es fluida y espontánea, creando un clima de confianza					
10.	Muestra experiencia profesional y la vincula con la temática del curso					
11.	Los recursos audiovisuales facilitan la comprensión de los contenidos					
12.	Docente cordial, accesible y respetuoso con los estudiantes					

Observaciones:

Instrumento 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado

Autoevaluación del docente

MAESTRÍA: _____

CURSO: _____ FECHA: _____

DOCENTE: _____

Instrucciones: el instrumento tiene como objetivo evaluar su desempeño docente. La calificación es de 1 a 5, a mejor calidad mayor número. Marque con una X en el número que a su criterio lo califica.

No.	Indicador	Criterio de calificación				
		1	2	3	4	5
1.	Los temas abordados en clase responden al programa del curso					
2.	Planifica y organiza apropiadamente contenidos para impartir el curso					
3.	Domina el contenido de su curso					
4.	Profundiza en el contenido del curso					
5.	Responde con precisión a las inquietudes de los estudiantes					
6.	Las clases están debidamente organizadas y siguen una secuencia lógica					
7.	Transmite con claridad los temas del curso					
8.	Motiva a los estudiantes para que participen crítica y activamente en el desarrollo de la clase					

No.	Indicador	1	2	3	4	5
9.	Aplica diversas metodologías de enseñanza-aprendizaje: trabajo de grupos, foros, debates, exposición temática y otras que facilita el aprendizaje					
10.	La comunicación docente-estudiante es fluida y espontánea, creando un clima de confianza					
11.	Muestra experiencia profesional y la vincula con la temática del curso					
12.	Los recursos audiovisuales facilitan la comprensión de los contenidos					
13.	Docente cordial, accesible y respetuoso con los estudiantes					
14.	La evaluación se ajusta a los contenidos trabajados durante el curso					
15.	Informa con periodicidad a los estudiantes sobre su rendimiento: registro de calificación de tareas, trabajos en clase, exámenes)					

Observaciones: _____

Instrumento 4

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado

Portafolio

MAESTRÍA: _____

CURSO: _____ FECHA: _____

DOCENTE: _____

Instrucciones: el instrumento tiene como objetivo evaluar el desempeño del docente. Puede calificarlo de 1 a 5, a mejor calidad mayor número. Marque con una X en el número que a su criterio lo califica.

No.	Indicador	Criterio de calificación				
		1	2	3	4	5
1.	Cumple con el horario asignado para el curso					
2.	Entrega oportunamente la documentación requerida: planificación, instrumentos de evaluación, cuadros de calificación y otros					
3.	Planifica y organiza apropiadamente contenidos para impartir el curso					
4.	Diseña adecuadamente instrumentos de evaluación					
5.	La evaluación se ajusta a los contenidos trabajados durante el curso					
6.	Prepara los recursos didácticos necesarios para impartir el curso					
7.	Informa con periodicidad a los estudiantes sobre su rendimiento: registro de calificación de tareas, trabajo en clase, exámenes					
8.	Elabora cuadros de calificación siguiendo las normas establecidas					

Forma 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado

Informe de resultados de la evaluación del desempeño docente

MAESTRÍA: _____

NOMBRE DEL DOCENTE: _____

CURSO: _____

MÉTODO		Puntaje asignado	Puntaje real
1	Encuesta de opinión de estudiantes.	50	
2	Guía de observación de clases	20	
3	Autoevaluación.	15	
4	Portafolio.	15	
Puntaje total esperado		100	
Nivel de desempeño:			

Observaciones:

Coordinador responsable: _____

Fecha: _____

CONCLUSIONES

- Las universidades que ofrecen estudios de postgrado en la Ciudad de Guatemala, incluida la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, evalúan parcialmente el desempeño del docente a través de la utilización de los métodos: opinión del estudiante y la observación de clases. El uso de estos métodos mide únicamente la actuación del docente en el aula. Es preciso establecer un sistema de evaluación integral que permita medir todas las funciones, tareas y atribuciones propias del cargo.
- La creación del Manual “Sistema de Evaluación del Desempeño del Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala”, facilitará la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos que permitan mantener información continua sobre el progreso y la efectividad de la acción docente.
- Se propone un sistema de evaluación, conformado por cuatro métodos evaluativos: opinión del estudiante, observación de clases, autoevaluación y el portafolio. La utilización de estos instrumentos permitirá la participación en el proceso evaluativo de estudiantes, coordinadores y del propio docente, logrando medir de forma más completa, participativa, justa, objetiva, profunda e imparcial el desempeño docente.
- Dentro del sistema que se propone LA RETROALIMENTACIÓN, es decir la mejora del desempeño docente, constituye un aspecto sumamente importante para lograr la excelencia académica.

RECOMENDACIONES

- Que la propuesta que se realiza como resultado de este trabajo de tesis: Manual “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE” sea adoptado por la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, al hacerlo se estará contribuyendo al mejoramiento de la calidad educativa.
- Es necesario, que el sistema sea entendido como un proceso dinámico, continuo, sistemático y de mejora permanente, por lo que es importante que las autoridades generen las condiciones necesarias para que la evaluación se administre pertinentemente.
- Que el Manual “Evaluación del Desempeño del Docente” sea utilizado en el perfeccionamiento de las políticas y estrategias relacionadas con el rendimiento, capacitación y desarrollo de los docentes que laboran en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Una vez revisado y analizado el sistema y sus respectivos instrumentos, es indispensable un proceso que permita la validación del mismo, para determinar su confiabilidad y descubrir qué procesos son técnicamente más adecuados. Los resultados de la validación permitirían formalizar este sistema.
- Se exhorta a las autoridades, la creación de una comisión de evaluación, que tenga como responsabilidades la creación de mecanismos que permitan la comunicación sistemática, la transparencia y la documentación de los procesos que garanticen su adecuada aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Y TU DESEMPEÑO... ES EL MEJOR? LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/No%202/evaluaciondel-desempeo.htm.
2. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Postgrado. Guía del Estudiante de Postgrado. Guatemala, marzo 2003.
3. QUE ES EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE
espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm – 244.
4. La importancia de la Administración del Desempeño
www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml
5. HERNÁNDEZ, Carlos Augusto. Aproximaciones a la Discusión sobre el Perfil del Docente. II Seminario Taller sobre perfil docente y estrategias de formación. Países de Centroamérica, El Caribe, México, España y Portugal. San Salvador, El Salvador del 6 al 8 de diciembre de 1999. Página 9.
6. Harold Koontz y Heinz Weihrich. Administración. México, 1994.
7. Evaluación del Desempeño Laboral Gerencia de personal. Administración de RRHH (Recursos Humanos). Puntuación. Compensaciones. Motivación trabajadores.
apuntes.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno-laboral.html.
8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/evaldesempmatias.htm
9. Evaluación del Desempeño
www.empleocastillayleon.com/prepararEvaluacionAction.do.
10. Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño
...www.monografias.com/trabajos12/edese/edese.shtml
11. Organización de Estados Iberoamericanos. Para la Educación Ciencia y la Cultura. Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del

Desempeño Docente... www.campus-oei.org/de/rifad02.htm.

12. Concepto de Evaluación Aplicada

www.chasque.apc.org/gamolnar/evaluacion%20educativa/evaluacion.01.html

13. Cómo Evaluar el Desempeño Docente. Monografías.com

www.monografias.com/trabajos17/evaluar-docentes/evaluar-docentes.shtml

14. Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos.

México, 1996

15. Bretel, Luis. 2002. ¿QUÉ ES EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DOCENTE? espanol.geocities.com/cne_magisterio/3/1.1.e_LuisBretel.htm

16. Análisis del Instrumento de Evaluación del Desempeño Docente.

www.monografias.com/trabajos11/desdo/desdo.shtml.

17. ANÁLISIS DE LOS CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DEL

PROFESORADO www.uv.es/aidipe/CongVirtual3/ponencia3.doc.

ANEXOS

Anexo	Nombre	No. Página
1.	Encuesta “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE”	77
	Encuesta propuesta para ejecutar el trabajo de campo, aplicada a autoridades de universidades ubicadas en la ciudad de Guatemala	
2.	Boleta “Evaluación del Curso”	82
	Instrumento utilizado por la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala	
3.	Boleta “Evaluación del Docente”	84
	Instrumento utilizado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala	
4.	Universidades que participaron en el estudio	85

ANEXO 1

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado

ENCUESTA “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE”

Respetable Coordinador:

Para la Escuela de Estudios de Postgrado la evaluación docente es sentida como una necesidad que se ha promovido en los últimos años. Su aporte es importante para mejorar el actual sistema. La información que usted proporcione es sumamente valiosa y será manejada con absoluta confidencialidad.

Instrucciones: favor responder con claridad las preguntas que se presentan, en los ítems donde se le solicita que seleccione su respuesta, puede marcar más de una opción. Si tiene duda en algunos ítems, favor de revisar el apartado de **DEFINICIONES**.

1. ¿Quién(es) diseñó(n) y quién(es) aplica(n) el sistema de evaluación del desempeño docente?

2. ¿Qué modelo(s) de evaluación del desempeño aplica(n)?

1. Centrado en el perfil del docente.
2. Centrado en los resultados obtenidos.
3. Centrado en el comportamiento del docente en el aula.
4. El de la práctica reflexiva
5. Otros (especificar) _____

3. ¿Qué función cumple la evaluación del desempeño del docente?

1. De diagnóstico.
2. Instructiva.
3. Educativa.
4. Desarrolladora.
5. Otras (especificar) _____

4. ¿Qué objetivos generales persigue al evaluar el desempeño del docente?

1. Estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes.
2. Contribuir al mejoramiento de las funciones del docente como facilitador de aprendizaje y orientador.
3. Favorecer la formación integral de los estudiantes.
4. Otros (especificar) _____

5. ¿Para qué utilizan los resultados de la evaluación?

1. Ascensos.
2. Transferencias.
3. Identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
4. Crear programas de capacitación y desarrollo.
5. Detectar a los docentes más idóneos.
6. Proporcionar retroalimentación acerca de su desempeño.
7. Proporcionar incentivos por el buen desempeño.
8. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el docente y el estudiante.
9. Autoperfeccionamiento del docente.
10. Reclutamiento y selección de personal.
11. Despidos.
12. Otros (especificar) _____

6. ¿Qué métodos utilizan para evaluar el desempeño del docente?

- 6.1 Observación de clases.
- 6.2 Encuesta de opinión profesional (autoridades educativas evalúan al docente).
- 6.3 El portafolio.
- 6.4 Pruebas estandarizadas que midan la capacidad y habilidad del docente.
- 6.5 Opinión de los estudiantes.
- 6.6 Basado en el rendimiento del aprendizaje de los estudiantes.
- 6.7 Autoevaluación (opinión del propio docente).
- 6.8 Otros (especificar) _____

7. Si usted marcó el numeral 6.1, favor indicar qué instrumentos utilizan para realizar la observación de clases.

1. Listas de comportamiento.
2. Informes escritos.
3. Resúmenes.
4. Sistemas de clasificación.
5. Otros (especificar)_____

8. ¿Con qué periodicidad se efectúa la observación de clases?

1. Al inicio del curso.
2. A la mitad del curso.
3. Al final del curso.
4. Otros tiempos (especificar)_____

9. Si usted marcó el numeral 6.2 y 6.5, favor indicar la periodicidad en que se aplican los instrumentos de opinión de profesionales y/o estudiantes.

1. Al inicio del curso.
2. A la mitad del curso.
3. Al final del curso.
4. Otros tiempos (especificar)_____

10. Si usted marcó el numeral 6.3, favor indicar qué aspectos considera en el portafolio.

1. Asistencia y puntualidad del curso que imparte.
2. Planificación de clases.
3. Rendimiento de los estudiantes.
4. Cumplimiento de las normas establecidas en la universidad.
5. Ejemplos seleccionados del trabajo del docente y de sus estudiantes.
6. Otros (especificar)_____

11. Si usted marcó el numeral 6.4, favor indicar qué aspectos contempla la prueba estandarizada que mide los conocimientos y habilidades del docente?

1. Información general (cultura general).
2. Dominio del curso que imparte.
3. Manejo de tecnología educativa.
4. Integración de la teoría con la práctica.
5. Conocimiento de teoría pedagógica.
6. Otros (especificar)_____

12. Si usted marcó el numeral 6.7, favor indicar qué instrumentos utilizan para realizar el proceso de autoevaluación?

1. Cintas de vídeo y audio.
2. Hojas de autclasificación.
3. Informes elaborados por el propio profesor.
4. Materiales de autoestudio.
5. Cuestionarios a estudiantes.
6. Otros (especificar)_____

13. ¿Proporciona retroalimentación al docente acerca de su desempeño?

1. SI.
2. NO.
3. Algunas veces.

Si la respuesta es positiva, favor indicar qué metodología utiliza:_____

14. ¿Qué características tiene el normativo de evaluación que se aplica en su maestría?

15. ¿Ha tenido dificultades para realizar la evaluación del desempeño del docente?

1. SI.
2. NO.
3. Algunas veces.

Si la respuesta es positiva, favor indicar qué dificultades han tenido. _____

16. ¿Qué beneficios ha obtenido al evaluar el desempeño del docente?

17. ¿Qué motivos o razones lo impulsan a usted a realizar la evaluación del desempeño del docente?

18. Si desea agregar información adicional, favor hacerlo en este espacio.

(Favor, de ser posible adjuntar los instrumentos).

FECHA:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

Boleta aplicada a estudiantes para evaluar el desempeño del docente en el aula, utilizada por la Universidad de San Carlos de Guatemala

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Postgrado

EVALUACIÓN DEL CURSO

NOMBRE DEL DOCENTE: _____

INSTRUCCIONES: Consigne con una X en cualquiera de los criterios de calificación que usted determine con relación al trabajo del docente o de apoyo que se indica. Excelente es la nota máxima que puede asignar y malo la mejor. Pedimos su objetividad para poder obtener información que nos lleve a decisiones adecuadas para mejorar la calidad de nuestra maestría.

No.	FACTORES SUJETOS A EVALUACIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
		Malo (a)	Regular	Bueno	Excelente
1.	Como le ha parecido el curso impartido				
2.	Se ha cumplido con el contenido del programa				
3.	Como evalúa la profundidad que se ha enfocado el curso				
4.	Como considera la claridad de matemática desarrollada				
5.	La atención de aclaración de dudas la considera				
6.	Como planifica la puntualidad				

	del docente				
7.	En que medida se cumplió con las expectativas de la maestría				
8.	Como considera la presentación personal del docente				
9.	Como evalúa la participación de la coordinación de la maestría				
10.	Cómo califica el apoyo secretarial de la Escuela de Estudios de Postgrado				

Qué sugerencias puede presentar para mejorar la calidad del curso: _____

Observaciones y comentarios: _____

Lugar y fecha: _____

ANEXO 3

Boleta aplicada a estudiantes para evaluar el desempeño del docente en el aula,
utilizada por la Universidad Mariano Gálvez

Carrera: _____

Curso: _____ Fecha: _____

Catedrático _____ Sección: _____

EVALUACIÓN DEL DOCENTE

A continuación se le presentarán áreas para evaluar la docencia de los cursos que usted recibe. La ponderación va de 1 a 5. A mejor calidad mayor número, en los aspectos donde no esté seguro mejor, déjelos sin calificar.

I. DEL DOCENTE

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a. La responsabilidad del docente para cumplir con las actividades programadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. El grado de conocimiento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. La preparación previa de las clases | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. El proceso de transmisión de conocimientos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. La manera en que responde las preguntas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. La forma en que resuelve dudas y problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. La experiencia profesional del docente en el área que está participando | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h. La relación que hace de la teoría con la práctica | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i. La metodología para el proceso enseñanza-aprendizaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| j. La comunicación docente-discente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| k. El material de apoyo que utiliza lo relaciona con el tema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| l. La puntualidad observada en las actividades programadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| m. La manera en que permite el docente la intervención de los estudiantes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

II. DE LOS CONTENIDOS

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a. La relación de los contenidos impartidos con el programa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. La relación de contenidos con el curso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. La metodología utilizada en relación con los contenidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. La bibliografía proporcionada en relación con el curso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. El material de apoyo suministrado para cada tema | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. La utilidad de los contenidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g. La posibilidad de aplicar los contenidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Observaciones: _____

Recomendaciones: _____

Anexo 4

Universidades que participaron en el estudio

Universidad Rafael Landívar Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

- El diseño y la aplicación del sistema de evaluación lo efectúa la Coordinación Académica.
- Modelo de evaluación: centrado en el comportamiento del docente en el aula.
- Función de la evaluación: desarrollar la madurez del docente, esperan que el docente se vuelva capaz de autoevaluar de manera crítica y permanente su desempeño.
- Objetivos al evaluar: contribuir al mejoramiento de las funciones del docente como facilitador del aprendizaje.
- Utilidad de los resultados: para detectar a los docentes más idóneos, proporcionar retroalimentación acerca de su desempeño, mejorar relaciones humanas entre docente y estudiante, lograr el autoperfeccionamiento del docente, identificar necesidades de capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección de personal.
- Métodos de evaluación: observación de clases y la opinión de los estudiantes.
- Para efectuar la observación de clases utilizan listas de comportamiento y la realizan a la mitad del curso.
- Proporcionan retroalimentación al docente, haciéndole entrega de todas las opiniones de los estudiantes, si es necesario, se establece una reunión con el docente.
- No han tenido problemas para realizar la evaluación.
- El normativo está estandarizado.
- Beneficios obtenidos: conocimiento de la calidad del material utilizado, evaluar la relevancia del contenido de los cursos y conocer la relación docente-estudiante.
- Razones para evaluar: una herramienta eficaz para que todo docente mejore en cada curso.

Tradición Jesuita en Guatemala

Universidad Mariano Gálvez
Facultades de Humanidades y de Ciencias de la Administración

- Diseña y aplica el sistema de evaluación: el director de la maestría.
- Modelos de evaluación: centrado en el comportamiento del docente en el aula y el centrado en el perfil del docente (cada facultad adopta su propio modelo).
- Función de la evaluación: servir de guía (diagnóstico) a los directores para definir acciones de capacitación, que le ayude al docente a eliminar sus debilidades.
- Objetivos: contribuir al mejoramiento de las funciones del docente como facilitador del aprendizaje y estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes.
- Utilidad de los resultados: lograr el autoperfeccionamiento del docente, detectar a los docentes más idóneos, identificar necesidades de capacitación y desarrollo, crear programas de capacitación y desarrollo, mejoramiento de las relaciones entre el docente y el estudiante.
- Métodos de evaluación: la opinión de los estudiantes, la observación de clases, basado en el rendimiento de los estudiantes y la autoevaluación del docente (cada facultad decide que método va a utilizar).
- Para realizar la observación en clases utilizan los resúmenes y la realizan al inicio del curso.
- Para realizar el proceso de autoevaluación utilizan los informes elaborados por el propio profesor.
- Los instrumentos de opinión de estudiantes son aplicados a la mitad del curso.
- Proporcionan retroalimentación al docente, a través de una entrevista con el docente, envían memo adjuntando las boletas de estudiantes.
- No tienen un normativo.
- Han tenido problemas para realizar la evaluación, porque el docente no tiene tiempo adicional para realizar ese proceso.
- Beneficios obtenidos: la información de estudiantes permite orientar mejor la selección y nombramiento de docentes, aumento en el rendimiento estudiantil, identificar necesidades de capacitación.
- Razones para evaluar: porque permite atender en mejor forma a docentes y estudiantes, mejorar el programa.

Universidad Mesoamericana
Escuela Superior de Alta Gerencia

- El director del programa es el encargado de diseñar y aplicar el sistema de evaluación.
- Modelos de evaluación: centrado en el comportamiento del docente en el aula, centrado en los resultados obtenidos y el centrado en el perfil del docente.
- Función de la evaluación: diagnóstica, instructiva y educativa.
- Objetivos: contribuir al mejoramiento de las funciones del docente como facilitador del aprendizaje y favorecer la formación de los estudiantes.
- Utilidad de los resultados: detectar a los docentes más idóneos, proporcionar retroalimentación, mejoramiento de las relaciones entre el docente y el estudiante y lograr el autoperfeccionamiento del docente.
- Métodos de evaluación: la opinión de los estudiantes, basado en el rendimiento de los estudiantes, el portafolio la comunicación constante con estudiantes.
- Los instrumentos se aplican a los estudiantes al inicio del curso (20% del curso) y cuando está por finalizar (al 80% del curso).
- En el portafolio considera los siguientes aspectos: asistencia puntualidad del curso que imparte, planificación de clases y cumplimiento de normas establecidas.
- Proporcionan retroalimentación al docente, a través de una entrevista con el docente.
- No tienen un normativo.
- No ha tenido problemas para realizar la evaluación.
- Beneficios obtenidos: estimular a los docentes y depurar al grupo de docentes
- Razones para evaluar: la calidad y prestigio del programa de maestría

FORMANDO GERENTES COMPETENTES Y DE UNA ALTA CALIDAD HUMANA

Universidad Galileo

Facultad de Ciencias, Tecnología e Industria

- El Consejo Académico es el encargado de diseñar y aplicar el sistema de evaluación.
- Modelos de evaluación: centrado en el comportamiento del docente en el aula, centrado en los resultados obtenidos, el centrado en el perfil del docente y el de la práctica-reflexiva.
- Función de la evaluación: diagnóstica e instructiva.
- Objetivos: estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes, contribuir al mejoramiento de las funciones del docente como facilitador del aprendizaje y favorecer la formación de los estudiantes.
- Utilidad de los resultados: identificar necesidades de capacitación y desarrollo, detectar a los docentes más idóneos, proporcionar retroalimentación, proporcionar incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones entre el docente y el estudiante, lograr el autoperfeccionamiento del docente y despedir.
- Métodos de evaluación: observación de clases, encuesta de opinión profesional, opinión de los estudiantes, basado en el rendimiento de los estudiantes.
- Para realizar la observación de clases se utiliza una boleta con áreas de observación, la misma se aplica a la mitad del curso.
- A los estudiantes se les aplica el instrumento a la mitad del curso.
- La evaluación de las autoridades es permanente.
- Proporcionan retroalimentación al docente, a través de una entrevista con el docente.
- El normativo tiene todo estandarizado.
- No ha tenido dificultades para realizar la evaluación.
- Beneficios obtenidos: mejoramiento de la calidad tanto en clase como en el resultado cognoscitivo del estudiante.
- Razones para evaluar: control y mejoramiento continuo.

Universidad Istmo
Facultad de Educación

- El Consejo de la Facultad se encarga de diseñar y aplicar la evaluación inicial.
- Modelos de evaluación: centrado en el perfil del docente, aspectos a considerar: capacidad pedagógica (maestría en docencia universitaria), sabe armonizar la exigencia con la cordialidad, es puntual: llega siempre antes, termina a la hora exacta, es leal: respeta las reglas del juego en evaluaciones, clases, etc., se empeña en que cada clase sea una aventura intelectual, sabe escuchar y comprender, va a la vanguardia de la tecnología, ama lo que hace.
- Función de la evaluación: de diagnóstico, sirve de guía a las autoridades para realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal docente (lo realizan a través de la entrevista).
- Objetivos: que el docente crezca como persona y como profesional, lo ayudan a alcanzar su proyecto de vida.
- Utilidad de los resultados: lo utilizan principalmente para reclutar y seleccionar a su personal (invierten tiempo suficiente en este proceso) e identificar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Métodos de evaluación: opinión de profesionales.
- No tienen normativo de evaluación.
- No han tenido dificultades en el proceso de evaluación, lo utilizan exclusivamente al inicio de la relación laboral (para seleccionarlo).
- Beneficios: seleccionar a los docentes que cumplan con el perfil definido.
- Apoyan de forma permanente al docente en el desarrollo de su labor.
- Mantienen comunicación constante con docentes y estudiantes.
- La universidad fomenta la cultura de la solidaridad, preparando personas con excelente calidad académica y humanística, sólida formación ética y profunda mentalidad de servicio.

“Saber para servir”

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Estudios de Postgrado de la
Facultad de Ciencias Económicas

- El coordinador de la maestría se encarga del diseño y aplicación del sistema de evaluación.
- Modelos de evaluación: centrado en el comportamiento del docente en el aula, en los resultados obtenidos y en el perfil del docente.
- Función de la evaluación: de diagnóstico, instructiva, educativa y desarrolladora.
- Objetivos: estimular y favorecer el interés por el desarrollo profesional de los docentes, contribuir al mejoramiento de las funciones del docente como facilitador del aprendizaje, favorecer la formación de los estudiantes y conocer el desempeño del docente.
- Utilidad de los resultados: identificar necesidades de capacitación y desarrollo, crear programas de capacitación y desarrollo, detectar a los docentes más idóneos, proporcionar retroalimentación, lograr el autoperfeccionamiento del docente, reclutamiento y selección de personal, mejoramiento de las relaciones humanas entre el docente y el estudiante, despedir y crear un banco de datos.
- Métodos de evaluación: observación de clases, opinión de los estudiantes, encuesta de opinión profesional, basado en el aprendizaje de los estudiantes.
- Para realizar la observación de clases la mayoría no utiliza ninguna guía estructurada, otros utilizan listas de comportamiento y resúmenes.
- La observación de clases se aplica al inicio, a la mitad y al final del curso.
- A los estudiantes se les aplica el instrumento al final del curso.
- Proporcionan retroalimentación al docente, a través de una entrevista cara a cara, análisis de resultado de cuestionario de estudiantes.
- No tienen normativo.
- No han tenido dificultades para realizar la evaluación.
- Beneficios: mejorar aspectos débiles en su desempeño, mejora continua de los docentes en la enseñanza-aprendizaje, contratar a docentes de calidad, tener mejores cursos, tener un banco de datos de docentes, retroalimentar al docente.
- Razones para evaluar: aumentar la calidad de la docencia, elevar el nivel académico de la carrera, mejoramiento de la academia, búsqueda de mejores talentos docentes, diagnóstico del nivel académico del grupo de docentes, la exigencia de los estudiantes, tener los mejores docentes, mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, verificar la calidad docente, cumplimiento de programas, cumplimiento de expectativas.

A. INDICE DE CUADROS

Anexo	Nombre	No. Página
1.	Responsables del diseño y aplicación del sistema de evaluación	34
2.	Características del normativo de evaluación	45
3.	Beneficios obtenidos al evaluar el desempeño del docente	46
4.	Razones para evaluar el desempeño del docente	47
5.	Información adicional	48

B. INDICE DE GRÁFICAS

Anexo	Nombre	No. Página
3.	Modelos de evaluación del desempeño	35
4.	Función de la evaluación del desempeño docente	36
5.	Objetivos de la evaluación del desempeño	37
6.	Utilidad de la evaluación	38
7.	Métodos de evaluación del desempeño	39
8.	Instrumentos para efectuar la “Observación de clases”	40
9.	Periodicidad en la que se aplica la “Observación de clases”	41
10.	Periodicidad en la que se aplica el instrumento de “Opinión del estudiante”	42
11.	Retroalimentación al docente sobre los resultados de la evaluación	43
12.	Dificultades encontradas en el proceso de aplicación de la evaluación	44