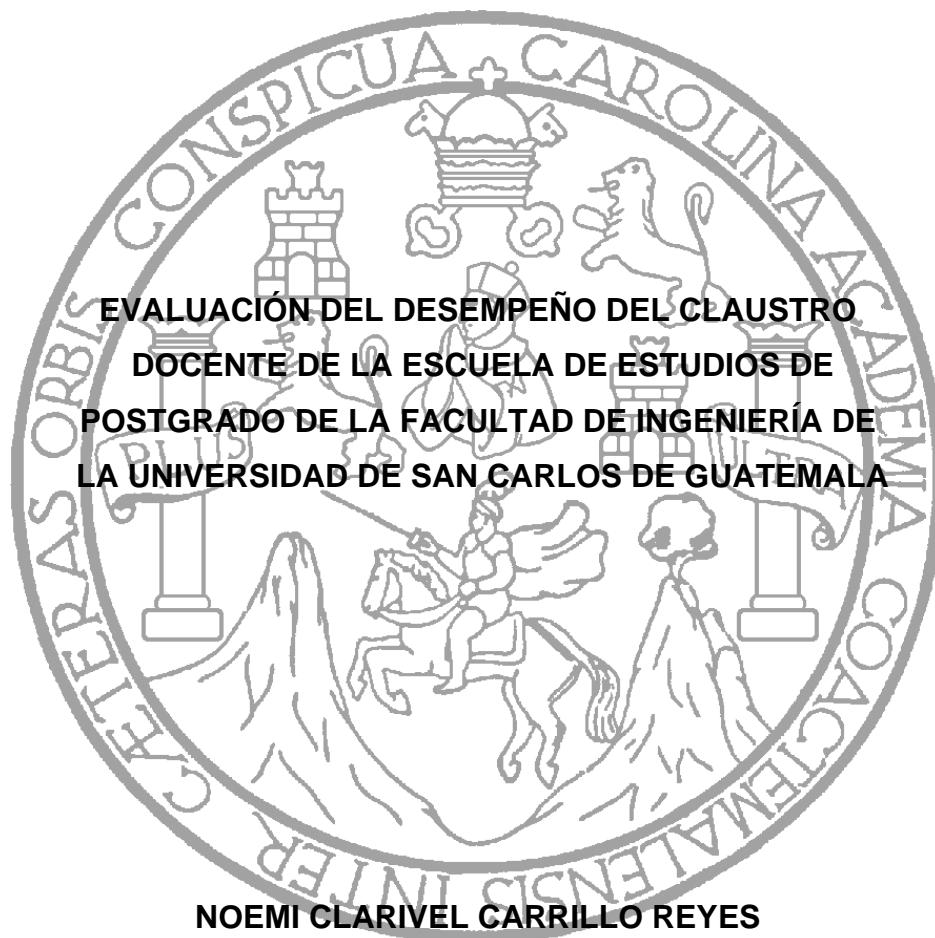


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**Guatemala, marzo de 2010**

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

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CLAUSTRO DOCENTE  
DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado  
de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo para la  
Elaboración de Tesis de Grado de la Escuela de Estudios de  
Postgrado del 22 de febrero de 2005.**

**Profesor Consejero Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra**

**Autora: Noemí Clarivel Carrillo Reyes**

**Guatemala, marzo de 2010**

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

**DECANO:** Lic. José Rolando Secaida Morales  
**SECRETARIO:** Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
**VOCAL I:** Lic. MSc. Albaro Joel Girón Barahona  
**VOCAL II:** Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero  
**VOCAL III:** Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso  
**VOCAL IV:** P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal  
**VOCAL V:** P.C. José Antonio Vielman

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

**Presidente:** MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
**Secretario:** MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
**Examinadora:** MSc. Mayra Lorena García Morales



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

ACTA No. 38-2009

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 catorce de noviembre del año en curso, a las 9:00 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada Noemi Clarivel Carrillo Reyes Carné No. 100007842, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro 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 No. 05-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

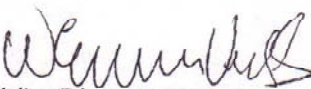
Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**Evaluación del Desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos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

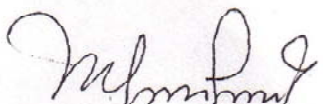
El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos **CON CORRECCIONES** por el Jurado Examinador.

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, el catorce de noviembre de dos mil nueve.

  
MSc. José Rafael Sánchez Mesca  
Presidente

  
MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Secretario

  
MSc. Mayra Lorena García Morales  
Examinadora

  
Licda. Noemy Clarivel Carrillo Reyes  
Postulante



*Universidad de San Carlos de Guatemala*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
Edificio S-8, Segundo Nivel, Ciudad Universitaria Zona 12  
Teléfono Planta 24439500 Ext. 1462



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, CATORCE DE ABRIL DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.7, Subinciso 6.7.2 del Acta 05-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 08 de abril de 2010, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 38-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 14 de noviembre de 2009 y el trabajo de Tesis de **Maestría en Administración de Recursos Humanos** denominado: **"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CLAUSTRO DOCENTE DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA"**, que para su graduación profesional presentó la Licenciada **NOEMI CLARIVEL CARRILLO REYES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAR A TODOS"**



  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
**SECRETARIO**

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
**DECANO**



/Ingrid

## **DEDICATORIAS**

Te doy gracias y alabo tu grandeza, porque tú eres mi Dios. Den gracias al Señor, porque él es bueno, porque su amor es eterno.  
(Salmo 118.28-29)

A mi padre Héctor Manuel (+) por compartir siempre mi deseo de superación. A mi madre Victoria por darme el ejemplo de trabajo y lucha en la vida.

A Manuel (+) porque se que se alegra también de este logro. A mis hijos Clary, Nesly, Manuelito, por ser la fuente inspiradora para lograr esta meta. A Naiara que ha traído felicidad a mi vida. A julio Valenzuela.

A Edgar Reyes por su apoyo incondicional.

A mi familia.

## CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i - iii
INTRODUCCIÓN	iv - v
1. ANTECEDENTES	1-5
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
2.1. Definiciones.....	6
2.2. Objetivos.....	7
2.3. Ventajas.....	8
2.4. Visión General.....	9
2.5. Responsabilidad de la Evaluación.....	12
2.6. Beneficios.....	14
2.7. Métodos de Evaluación.....	15
2.8. Sesgos y Obstáculos.....	30
2.9. Entrevista de Evaluación.....	33
3. METODOLOGÍA	
3.1. Objetivos.....	35
3.2. Recopilación de la Información.....	35
3.3. Población y Muestra.....	36
3.4. Procedimiento.....	37
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1. De los Coordinadores de Maestrías.....	39
4.2. De los Docentes.....	54
4.3. Del Director de la Escuela.....	66

5.	PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
5.1.	Introducción.....	69
5.2.	Objetivo.....	69
5.3.	Participantes del Proceso de Evaluación.....	69
5.4.	Metodología de la Evaluación.....	72
5.5.	Elección del Métodos de Evaluación.....	74
5.6.	Determinación de Criterios de Evaluación.....	74
5.7.	Factores para los Criterios de Evaluación.....	75
5.8.	Preguntas de Evaluación del Desempeño.....	77
5.9.	Escala de Calificación para las Preguntas.....	79
5.10.	Instrumentos de Evaluación del Desempeño.....	82
5.11.	Tabulación y Procesamiento de la Información.....	95
5.12.	Preparación de Resultados de Evaluación.....	95
5.13.	Entrevista de Evaluación del Desempeño.....	98
5.14.	Cursos de Acción a Tomar.....	99
	CONCLUSIONES	100
	RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFÍA	104
	ANEXOS	
1.	Guía de Entrevista a Director.....	105
2.	Encuesta para Coordinador.....	107
3.	Encuesta para Docente.....	112
4.	Guía para Entrevista de Evaluación.....	116
5.	Índice de Gráficas de Resultados de Coordinadores.....	117
6.	Índice de Gráficas de Resultados de Docentes.....	118



## RESUMEN

La evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. Las organizaciones que no contemplan actividades de evaluación del desempeño de sus trabajadores se encuentran en desventaja dado que no tienen indicadores que las retroalimenten sobre la correspondencia entre el trabajo solicitado en los puestos versus el trabajo realizado por los empleados.

El Sistema de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala fue aprobado por el Consejo Superior Universitario en Acta No. 34.2000, punto Décimo, ofrece siete programas de estudios de maestría por medio de la Escuela de Estudios de Postgrado. Actualmente esta escuela adolece de un programa sistemático y formal de evaluación de desempeño que muestre las fortalezas y debilidades de los docentes responsables del proceso enseñanza aprendizaje. Los coordinadores de las maestrías han desarrollado diferentes actividades de evaluación que les permiten tener indicadores del trabajo desarrollado por los docentes a su cargo; sin embargo, estos resultados no tienen una base estandarizada válida y confiable de criterios de medición; por lo que ante esta situación, se estableció como propósito de la presente investigación el diseño de un proceso de medición global, sistemático y formal del rendimiento de los docentes de los programas de maestría.

Este proceso sienta las bases para que la evaluación del desempeño esté normada bajo un fundamento legal y profesional aprobado por la Dirección de la Escuela que contenga características estandarizadas de criterios de medición,

tiempo de ocurrencia, responsables del proceso y presentación de resultados; además, la evaluación del desempeño de los docentes permitirá a las autoridades de la Escuela diseñar planes de acción acorde a las necesidades organizacionales.

En cuanto a la metodología de este estudio de naturaleza descriptiva se fundamenta en información obtenida de fuentes bibliográficas sobre la actividad de evaluar al recurso humano, asimismo se diseñaron encuestas para la recolección de datos de parte del director de la escuela, los coordinadores de los programas de maestrías y docentes de cada uno de los programas, orientadas a determinar la realización o no de la evaluación, la forma de realizarse, la importancia de la misma y los beneficios a obtenerse de su aplicación tanto para el docente como para el proceso educativo. Una vez obtenida la información se procedió a la tabulación e interpretación de los resultados que concluyeron en la propuesta de Evaluación de Desempeño del Claustro Docente de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Como conclusión importante de esta investigación se puede indicar que la evaluación del desempeño es el proceso por medio del cual la Escuela de Estudios de Postgrado puede medir y evidenciar el rendimiento laboral de los docentes de los diferentes programas de maestría, la que al mostrar las fortalezas y debilidades del trabajo docente realizado, permite a los coordinadores implementar acciones encaminadas a la mejora de la calidad educativa en cada uno de los programas de maestrías, y convertirse en insumo para la generación de planes y estrategias acordes a las necesidades detectadas en cada plan de estudios; de igual forma los docentes consideran que la evaluación del desempeño puede retroalimentarlos sobre el trabajo docente desarrollado, y así, mejorar las actividades que realizan en los respectivos cursos.

Esto marcará para la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería el inicio de una cultura organizacional donde la evaluación del

desempeño será percibida como una actividad normal y sistemática de mejora a las actividades docentes realizadas.

## INTRODUCCION

Desde el momento en que las organizaciones cuentan con recursos humanos con responsabilidades y actividades que cumplir en los puesto de trabajo, es imprescindible contar con información que revele cómo los trabajadores están realizando sus actividades y si estas actividades están en correspondencia con los objetivos planteados tanto por la organización, por el departamento al que pertenecen así como por el mismo puesto de trabajo que ocupan.

La propuesta de evaluación del desempeño de los catedráticos que se presenta en este estudio es un proceso por medio del cual se pretende colaborar con la mejora de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje que la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala tiene bajo su responsabilidad, así como con los objetivos de aprendizaje significativo que cada programa de maestría tiene planteado. Aunque ya existen algunos indicadores medidores del desempeño del trabajo docente, este proceso debe formalizarse y debe reflejar cómo está el trabajo realizado por los docentes y que esos resultados sirvan a los coordinadores para generar planes y estrategias que conduzcan a una mejora continua.

Es así como se presenta en el Capítulo I de esta investigación los antecedentes que introducen al conocimiento de la naturaleza y objetivos de la Escuela de Estudios de Postgrado y su estructura organizacional en los programas de maestría en Ingeniería Vial, Gestión Industrial, Desarrollo Municipal, Mantenimiento, Energía y Ambiente, Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como Estructuras.

El Capítulo II muestra el marco teórico conceptual, donde se describen definiciones, objetivos, ventajas, visión general, beneficios, métodos, obstáculos y entrevista de evaluación.

## **1. ANTECEDENTES**

Todo trabajador dentro de una organización ocupa un puesto en el que desarrolla funciones, asume responsabilidades, llena requisitos y cumple niveles de desempeño, que al ejecutarse adecuadamente se espera generen y aporten valor al cumplimiento de la visión, misión, objetivos y estrategias institucionales. Cada departamento donde estén asignados los puestos, se responsabiliza de velar por que los empleados que los ocupan cumplan las exigencias de los mismos, y ello se logra mediante una evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño o de rendimiento laboral es el subsistema de la Administración de Recursos Humanos, cuyo objetivo principal es verificar, medir, comprobar y conocer la forma en que las personas que ocupan puestos en una organización están realizando las funciones y responsabilidades del mismo. Los resultados a obtener en este proceso le servirán a la organización, para fortalecer las áreas débiles encontradas en los trabajadores al desarrollar las actividades propias de los puestos y también para generar reconocimientos o motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos, que incrementen las competencias laborales de los ocupantes de los puestos. Al aplicarse el proceso anterior se podrán determinar las causas del desempeño laboral y se podrán seleccionar las estrategias que incidirán en una mejora del rendimiento en el trabajo; las organizaciones que actúan así forman parte del grupo selecto de organizaciones inteligentes con los resultados consiguientes de productividad y éxito organizacional.

Es por ello que la actividad de la evaluación docente reviste gran importancia para la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. 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

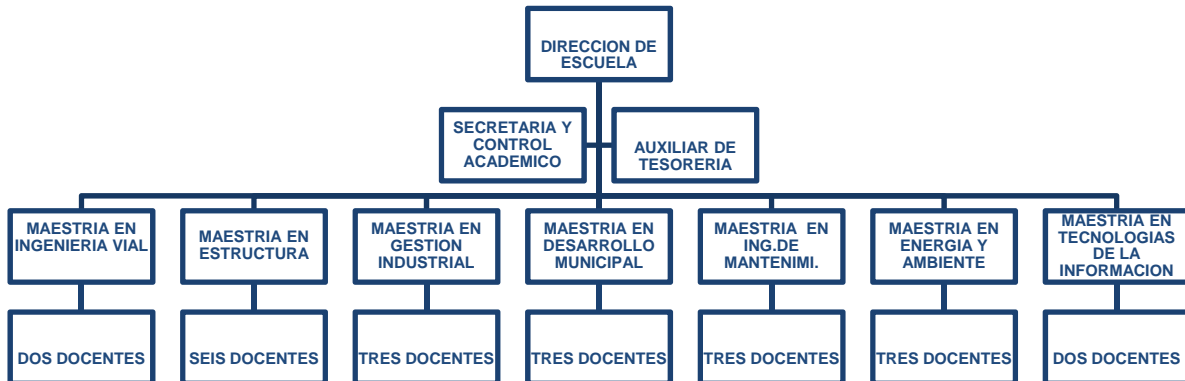
ido conquistando espacios que hace poco tiempo, parecían estar restringidos a la gestión empresarial. La excelencia empieza con una adecuada evaluación. Evaluar el desempeño del docente significa generar una nueva cultura de la calidad, a partir de una reflexión compartida entre los diferentes actores 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.”

El Consejo Superior Universitario en Acta No. 34.2000, punto Décimo, aprobó la Creación del Sistema de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería, que dentro de su estructura organizacional cuenta con la Coordinadora General. La Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado es el organismo de administración y gestión del sistema y sirve de enlace entre las Facultades, Escuelas, Centros Regionales Universitarios y Programas de Estudios de Postgrado, la Asamblea General y el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado, y otras instituciones o instancias relacionadas.

La visión de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería presenta el enfoque de innovación en la formación profesional, con liderazgo y sólidos conocimientos de la ciencia y la tecnología, sin olvidar a la sociedad que demanda la excelencia académica.

La misión de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería es la formación de Maestros de la Ingeniería para que sean competitivos y que fomenten el desarrollo del país a través de su emprendimiento de forma ética y responsable con la realidad nacional.

Para el cumplimiento de la misión y objetivos, la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería presenta la siguiente estructura organizativa:



a) Personal Administrativo:

- Director de Escuela
- Auxiliar de Tesorería
- Secretaria y Responsable de Control Académico

b) Coordinadores de Escuelas de Maestría en:

- Ingeniería Vial
- Gestión Industrial
- Desarrollo Municipal
- Ingeniería de Mantenimiento
- Energía y Ambiente

- Maestría en Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Maestría en Estructuras

c) Personal Docente de las Maestrías:

<b>No.</b>	<b>MAESTRÍA</b>	<b>CANTIDAD DE DOCENTES</b>
1.	Ingeniería Vial	2
2.	Gestión Industrial	6
3.	Desarrollo Municipal	3
4.	Ingeniería de Mantenimiento	3
5.	Energía y Ambiente	1
6.	Tecnología de la Información y la Comunicación	3
7.	Estructuras	2

El reclutamiento del personal académico se ha realizado a través de convocatorias por los medios de comunicación y por medio de profesionales que informan de colegas docentes que se desempeñan en el medio nacional, pero no existe una política bien definida al respecto y en cuanto a la contratación de personal sólo existe en la universidad lo establecido en el Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado aprobado por el Consejo Superior universitario en donde indica que se debe pagar la cuota máxima que devenga un docente por hora mes ejecutando contratos a términos para poder aprovechar la participación de profesionales graduados de las universidades nacionales y extranjeras, pero incentivos de mayor calificación no están contemplados. (Coordinadora General de la SEP en el “Diagnóstico de los Estudios de Postgrado de la USAC”).

No existe descripción del puesto “docente” de la Escuela de Estudios de Postgrado, lo que limita la existencia de una descripción de actividades, responsabilidades, requisitos, niveles de desempeño y condiciones de trabajo que se requieren para desempeñar este papel.



A la fecha, los coordinadores realizan actividades de evaluación del desempeño de los docentes en sus respectivos programas de maestrías, y cada uno de ellos utiliza diferentes métodos para tener un contexto medidor de las estrategias educativas utilizadas por cada docente. Así un coordinador utiliza la observación, y las notas de la aprobación de los cursos por los estudiantes; otro coordinador obtiene esa información en sesiones de trabajo que realiza con su cuerpo docente, y en otro caso también se utiliza la autoevaluación del docente. Lo anterior significa que cada coordinador evalúa el trabajo docente con diferentes métodos, al no contar con un instrumento sistemático evaluador oficializado por la Dirección de la Escuela, ni un proceso que muestra la relevancia e importancia de medir las actividades laborales, además de adolecer de políticas encaminadas a planes de mejora para la calidad educativa de la escuela, que contribuyan al logro de los objetivos del Programa de estudios de la Escuela de Postgrado.

## **2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

En su contexto genérico, la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del capital humano en las organizaciones. Para conocer la importancia y significado de la evaluación de desempeño se describen a continuación los enfoques de diferentes autores:

### **2.1. Definiciones de Evaluación del Desempeño**

Según Werther y Davis (2000), la evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe alentarse.

Evaluación de Desempeño : 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 así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos. (Martínez, C. 1998).

Acorde a Harper & Lynch (1992), la evaluación del desempeño es una técnica o procedimiento que tiende a apreciar, de la forma mas sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. También plantean que la evaluación del desempeño debe ser considerada como una revisión y

contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización. Jamás debería ser vista como un examen o valoración unidireccional y personal que suponga un elemento de control o juicio sobre la persona.

De acuerdo con Chiavenato (1995), la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo...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 en las organizaciones.

La evaluación del desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. También constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo.

## **2.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Los objetivos representan lo que se pretende obtener con los resultados de la evaluación del desempeño de acuerdo al punto de vista de:

Chiavenato (1996) plantea que: “los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento de los RH como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales.

Entre los objetivos de la evaluación del desempeño se puede mencionar la utilización de métodos de evaluación para establecer normas y medir el desempeño de colaboradores. En forma específica, la evaluación del desempeño sirve para:

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajuste de las remuneraciones
- Ubicación de los colaboradores en puestos idóneos a sus conocimientos, habilidades y destrezas
- Rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación

### **2.3 Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Según Werther et al. (2000) la evaluación del desempeño ofrece las siguientes ventajas:

- *Mejora el desempeño* mediante la retroalimentación del desempeño de cada integrante de la organización.
- *Políticas de compensación* al ayudar a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir incrementos salariales.

- *Decisiones de ubicación*, ya que las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- *Necesidades de capacitación y desarrollo*, El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado, de manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.
- *Planeación y desarrollo de carrera profesional*, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- *Imprecisión de la información*, el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puestos, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información.
- *Errores en el diseño del puesto*, el desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto.
- *Desafíos externos*, En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etcétera. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

#### **2.4 Visión General de la Evaluación del Desempeño**

Según Werther et al. (2000) el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los procesos de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables, entre ellos:

- ***Análisis del puesto de trabajo.*** El fundamento de la evaluación del rendimiento es el análisis del puesto de trabajo. Si no se ha llevado a cabo correctamente el análisis de éste, la validez del procedimiento de

evaluación del rendimiento y, por tanto, la relación que tenga con el puesto el criterio de evaluación, puede verse afectada. Si la evaluación no se relaciona con el puesto carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Continuando con Werther et al. (2000) la información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos se consigue a través de un proceso denominado **análisis de puestos**, en el que la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Generalmente estas labores las realizan especialistas del departamento de recursos humanos que reciben el nombre de *analistas de puestos*. Su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen.

- **Parámetros de desempeño.** La evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos que pone de relieve normas específicas de desempeño. Con base en las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.
- **Medición del desempeño.** Se refiere a los sistemas de calificación de cada labor. Las observaciones del desempeño pueden realizarse en forma *directa o indirecta*. La observación directa se da cuando quien califica el desempeño lo ve en persona. La observación indirecta ocurre cuando el

evaluador debe basarse en otros elementos. Por ejemplo, si el supervisor de las telefonistas asiste a la conversación que sostiene una de ellas con un cliente, su método se basa en la observación directa; si por el contrario, basa su evaluación en las respuestas dadas a un examen por escrito para determinar si la telefonista recuerda bien las tarifas, se estaría sirviendo de un método indirecto. En general, las observaciones indirectas son menos confiables porque evalúan *situaciones hipotéticas*.

- **Costos de la evaluación del desempeño.** Según Dolan et al. (1999) muchas organizaciones no percibirán la magnitud de la inversión que realizan en las actividades de recursos humanos a menos que adopten un plan sistemático para evaluarlas y controlarlas. Hasta el momento, solamente las grandes organizaciones emprenden algún tipo de evaluación de la gestión de recursos humanos. Con frecuencia, los gerentes consideran que la contribución de la función de recursos humanos es “intangible” y, por tanto, no ven la necesidad de llevar a cabo una evaluación. Al no emprender una evaluación rigurosa, no pueden conocer la aportación real del departamento de recursos humanos a la productividad general de la organización. ¿Cómo presentan los resultados tangibles que han previsto obtener de un sondeo de actitudes, de un programa nuevo para el control del estrés de la gerencia; de un nuevo procedimiento de evaluación del rendimiento?. Hay tres razones principales por las que es importante evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de los recursos humanos:

- a. El renovado reconocimiento de que son las *personas* lo que hace que una organización tenga éxito o fracase.
- b. *Las personas cuestan dinero*, y en muchos casos sus sueldos constituyen un coste importante para la empresa.
- c. Se sabe muy poco de lo que realmente supone gestionar los recursos humanos, por lo que se requiere una evaluación continua para profundizar en estos conocimientos.

Según el enfoque del análisis del trabajo, la elaboración de presupuestos puede aportar indicios para evaluar la eficacia de la gestión de los recursos humanos. Por tanto, cada actividad puede evaluarse en función del porcentaje de presupuesto que se asigna con relación al total. La cantidad asignada refleja la importancia estratégica de la actividad, además la evolución del presupuesto del departamento de recursos humanos, en comparación con la de otros departamentos de la organización o de organizaciones similares, puede dar una idea sobre la eficiencia y eficacia del departamento.

## **2.5 Responsabilidad de la Evaluación del Desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los empleados puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada uno de estas alternativas implica una filosofía de acción.

- ***El Gerente***

En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto, que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal desempeño y realice su autoevaluación.



- ***El Colaborador***

Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente de la organización.

- ***El Equipo de Trabajo***

El equipo de trabajo del área administrativa también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

- ***Comisión de Evaluación de Desempeño***

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables (como el presidente de la organización o su representante, el director del área de gestión de personal y el especialista de evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor. Pese a la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también recibe críticas por su aspecto centralizado y por su espíritu de juzgamiento, en lugar de utilizarse en la orientación y mejoramiento continuo del desempeño.

## **2.6 Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

Citados en (<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>) se pueden mencionar los siguientes beneficios de la evaluación del desempeño:

### ***Para la Jefatura***

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados;
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.

### ***Para el Subordinado***

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Sabe que medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

### ***Para la Empresa***

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

## 2.7 Métodos de Evaluación del Desempeño

Según Dolan, Schuler y Valle (1999) existen muchos métodos y enfoques que las organizaciones pueden plantearse utilizar. Algunos pueden aplicarse de forma generalizada a todas las categorías de puestos, mientras que otros pueden ser más adecuados para determinadas ocupaciones. A fin de presentar los métodos y enfoques más habituales que se utilizan, se han clasificado en tres grandes categorías: Enfoques comparativos o referidos a normas, enfoques conductuales y enfoques sobre resultados.

### ***Enfoques comparativos o referidos a normas***

A menudo, una pregunta fundamental que se plantea a la hora de tomar muchos tipos de decisiones relativas a los recursos humanos es: ¿Quién es el que mejor rinde del grupo? o ¿A quién debería asignarse una tarea concreta? Para hallar una respuesta a este tipo de cuestiones, resultan adecuados los enfoques comparativos o referidos a normas. Los siguientes métodos responden a esta categoría:

- ***Clasificación Directa.*** Siguiendo con Dolan et al., 1999, este método es el primero y más sencillo de estos enfoques, en la que el superior hace una lista de sus subordinados, ordenándolos del mejor al peor, normalmente en función del rendimiento general. Asimismo, puede clasificarse a los titulares con respecto a su rendimiento en cometidos concretos, como la asistencia, el historial de cumplimiento de plazos, la calidad de los informes que prepara, etc. Este tipo de clasificación es útil en las organizaciones

pequeñas. A medida que aumenta el número de empleados, se hace más difícil discernir las diferencias de rendimiento entre todos ellos, especialmente de los empleados medios.

- **Clasificación Alternada.** La clasificación alternada suele efectuarse normalmente en varios pasos. El primer paso consiste en poner al principio de la lista al mejor subordinando y al final al peor, habitualmente en función del rendimiento general. Luego el superior elige de entre los subordinados restantes al mejor y el peor. El último puesto que se rellena es el que queda en mitad de la lista. Los enfoques de clasificación pueden ser utilizarlos con bastante efectividad no sólo los superiores, sino también los propios subordinados. Pueden ser particularmente útiles para obtener información sobre el rendimiento de un grupo de sujetos que realizan tareas similares como equipo.
- **Método de distribución forzosa.** El método se diseñó para superar una queja que generaban los diferentes métodos de clasificación, es decir, que en todos ellos se asignaba al evaluado un único puesto en la clasificación, por tanto, no permitía que el rendimiento de dos (o más) titulares estuviera muy próximo el uno del otro. Este método supera el problema e incorpora varios factores o dimensiones (en lugar de único factor) en el proceso de clasificación. Se emplea el término de “distribución forzosa” porque el superior debe asignar solamente una determinada proporción de subordinados a cada una de las categorías fijadas para cada factor. Una forma común de distribución forzosa puede estar dividida en cinco categorías, con un porcentaje fijo de subordinados del grupo que puede incluirse en cada una de ellas.

### ***Cuestiones relacionadas con los enfoques de comparación***

Con independencia del enfoque de comparación concreto de que se trate, todos ellos, se basan en supuesto de que el rendimiento se capta o se mide

mejor con un solo criterio: el rendimiento general. Puesto que este criterio único consiste en una medida global que no está anclada en ningún índice objetivo, como, por ejemplo, las unidades vendidas, el resultado puede estar influido por la subjetividad del evaluador. Las clasificaciones pueden carecer de concreción en los comportamientos y pueden verse sujetas a reclamaciones. Asimismo, en el método de ordenamiento por clasificación por ejemplo, no se especifica en qué grado es bueno el <mejor> y en qué grado es malo el <peor>: no está claro el nivel de rendimiento. Esto puede dar lugar a una clasificación arbitraria. Además, una limitación importante del método de comparación por pares es que la cantidad de comparaciones se hace demasiado grande cuando el número de empleados es elevado.

Debido a que estos métodos generan datos ordinales, en lugar de intervalos, los gerentes no saben si quien mejor rinde de un grupo lo hace realmente de forma notable, media, o deficiente, o si dos sujetos en puestos adyacentes son muy parecidos o muy diferentes. Utilizar este tipo de información para tomar decisiones sobre ascensos puede ser inadecuado, ya que una persona con un rendimiento medio en un grupo puede ser realmente excelente en otro grupo, y, por tanto, se corre el peligro de ascender a este último simplemente por su posición en un grupo de referencia concreto.

En los métodos de comparación se asume que existen personas que rinden bien y personas que rinden mal en todos los grupos. Sin embargo, el lector sabrá por experiencia que hay situaciones en las que todas las personas de un grupo realmente rinden igual. Los métodos de distribución forzosa son ineficientes en estas situaciones. Por lo pronto, es imposible evaluar de <excelente> a todos los empleados cuando se sigue este enfoque. No obstante, sus defensores afirman que fomenta una competencia saludable entre los empleados, al saber que su nivel de rendimiento se juzgará, en última instancia, en relación al de sus iguales. Los detractores afirman que la distribución forzosa puede llevar al individualismo y la no cooperación.

Asimismo, otros señalan que el procedimiento crea distancias artificiales entre los empleados.

### ***Métodos de escalas de apreciación y enfoques conductuales***

Mientras que en los enfoques de comparación se obliga al superior a que enjuicie a cada titular en relación a los otros titulares, con las escalas de apreciación y los enfoques conductuales los superiores evalúan el rendimiento de cada titular de forma independiente, en relación a unos criterios determinados. La tendencia actual es elegir los criterios conductuales.

- ***Ensayos narrativos.*** Una de las formas más sencillas de evaluar a los empleados es mediante el ensayo narrativo. Con este formato, el evaluador puede describir los puntos fuertes y los puntos débiles del evaluado, y sugerir métodos para mejorar su rendimiento. Sin duda, en el caso de que estos ensayos no estén estructurados, variarán en longitud y en profundidad. Por consiguiente, resultará difícil hacer comparaciones dentro y entre departamentos.

Además, el formato de ensayo proporciona solamente datos cualitativos. No obstante, la inclusión de criterios conductuales en este formato, como sucesos críticos, listas de comportamientos y preguntas de elección forzosa, enriquece la evaluación cualitativa. Asimismo, habría que mencionar que puesto que algunos superiores tienen más habilidades de comunicación escrita que otros, pueden producirse variaciones en la calidad. Este método no debe utilizarse con supervisores que no cuenten con estas habilidades o que no dispongan del tiempo necesario para redactar un ensayo (con frecuencia, el caso de los supervisores de primera línea).

- ***Apreciación convencional.*** La apreciación convencional es la forma más utilizada de evaluación del rendimiento. Los formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se mide. El

término *rendimiento* se emplea aquí intencionadamente, ya que muchos formularios convencionales utilizan características o rasgos de personalidad, en lugar de conductas reales, como indicadores del rendimiento. Algunos de los rasgos que se utilizan frecuentemente son la *agresividad*, la *independencia*, la *madurez*, y el *sentido de la responsabilidad*, por mencionar algunos. Muchos formularios convencionales incorporan también indicadores de resultados, como la cantidad y la calidad del rendimiento. Los formularios convencionales difieren en el número de rasgos e indicadores de resultados que incorporan. Asimismo, varían en el conjunto de opciones de cada dimensión y el grado en que se describe cada una de ellas.

Los formularios convencionales son muy utilizados debido a que son relativamente sencillos de confeccionar, permiten obtener resultados cuantitativos con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas y entre los departamentos, e incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento. Sin embargo, como consecuencias de que el evaluador tiene un control completo en el uso del formulario, están sujetos a varios tipos de error, incluido la lenidad, la severidad, la tendencia central y el efecto halo. A menudo se agrupan rasgos o factores distintos, y el evaluador sólo tiene una opción para marcar. Otro inconveniente es que las palabras descriptivas que a menudo se emplean en estas escalas pueden tener significados distintos para los diferentes evaluadores. Términos como <motivación>, <cooperación> y <habilidades sociales> están sujetos a muchas interpretaciones, especialmente cuando se emplean junto a palabras como <extraordinario>, <medio> o <muy deficiente>.

- **Sucesos Críticos.** El descontento con las escalas convencionales de apreciación y con el ensayo narrativo ha llevado a la creación de otros tipos de evaluación que hacen hincapié en el comportamiento. Estos métodos varían en cuanto a alcance y estructura, si bien entre los más sencillos de

utilizar se encuentran la técnica del suceso crítico. Según este método, el superior observa y registra lo que hacen los subordinados de forma especialmente eficaz o ineficaz en la realización de sus trabajos. Estos sucesos proporcionan generalmente descripciones del comportamiento de la persona evaluada y de la situación en que ha tenido lugar la conducta. Por ejemplo, un suceso crítico negativo para un vendedor de seguros de vida sería <mintió al cliente una vez que le había vendido el seguro>.

Un suceso positivo sería <respondió a una queja del cliente rápidamente y de forma cordial>. Una ventaja de este método es que, cuando el superior proporciona retroalimentación al subordinado, ésta se basa en una conducta concreta y no en características o rasgos personales como la formalidad, la fuerza o la lealtad. Esta cualidad de la técnica del suceso crítico puede aumentar la probabilidad de que el subordinado mejore, ya que entenderá qué es un concreto lo que se espera de él. Los defensores de la técnica del suceso crítico destacan su simplicidad y su atención al comportamiento. Otra ventaja es que, puesto que se registran los sucesos a lo largo del año, el supervisor puede que no esté sujeto al sesgo de las <conductas recientes>. Además, muchos afirman que es más lógico dedicar una pequeña fracción de tiempo a registrar los sucesos críticos que utilizar métodos más complicados y que requieren mucho tiempo (los cuales sufren muchos errores y sesgos), simplemente para llegar a la conclusión de que la mayor parte de los empleados rinden a una capacidad media.

Los sucesos críticos permiten señalar a quienes mejor y peor rinden, y la ausencia de información (sucesos) puede atribuirse a un rendimiento mediocre. Entre los inconvenientes de la técnica del suceso crítico están la necesidad de que el superior lleve un registro (<pequeñas listas negras>) de cada subordinado, su naturaleza no cuantitativa, el hecho de que los sucesos no se diferencian en cuanto a su importancia para el rendimiento en el puesto y la dificultad de comparar a los subordinados cuando los



sucesos que se registren de cada uno sean bastante diferentes. Para superar algunos de estos inconvenientes: 1) debe adiestrarse a los superiores en el uso del método, y 2) pueden establecerse sucesos críticos predeterminados, relacionados con el trabajo, como parte de los criterios.

- **Listas ponderadas.** Una vez que se han recogido varios sucesos críticos de diversos superiores o de evaluadores expertos que conocen bien el puesto, pueden utilizarse para elaborar listas ponderadas de sucesos. El evaluador simplemente tiene que marcar los sucesos para cada subordinado. El formulario puede estar diseñado para incluir categorías de frecuencia de respuestas, por ejemplo, <siempre>, <muy a menudo> o <con poca frecuencia>. Con este formulario, el evaluador señala la categoría de frecuencia de cada suceso para cada subordinado. Este método permite ahorrar tiempo y puede dar lugar a una puntuación de resumen. Sin embargo, el evaluador desconoce la importancia relativa de cada suceso, lo que hace difícil que pueda facilitar retroalimentación.
- **Elección forzosa.** Para reducir la posibilidad de que se produzca un error de apreciación por lenidad (evaluar <alto> a todos), y crear un formulario que permita una comparación más objetiva de los evaluados, se han creado los formularios de elección forzosa. El método de elección forzosa se diferencia de la lista ponderada en que obliga a los superiores a evaluar a cada subordinado decidiendo cuál de los dos elementos de un par describe mejor al subordinado. Los dos elementos del par se ajustan para ser equivalentes de *deseabilidad*, pero con una pertinencia diferente para el rendimiento en el puesto, o capacidad de discriminación. Los grados de deseabilidad y capacidad de discriminación los establecen personas que conocen bien los puestos. Con este formato se reducen al mínimo los errores de lenidad y pueden aumentarse la validez y la fiabilidad. Si bien las escalas de elección forzosa resultan muy útiles, los evaluadores

desconocen fundamentalmente de qué forma se interpretarán sus apreciaciones del subordinado. Esto no hace sólo difícil proporcionar retroalimentación, sino que también reduce la confianza el evaluador en la organización. Asimismo, resulta caro elaborar estas escalas y la relación entre costes y beneficios no se ve fácilmente.

- **Escalas de apreciación de comportamientos prefijados.** Un gran avance en el uso de los sucesos críticos para evaluar el rendimiento del titular ha sido la creación de las escalas de apreciación de comportamientos prefijados (BARS). Estas escalas proporcionan resultados que pueden utilizar los subordinados para mejorar el rendimiento. Asimismo, están diseñadas de forma que los superiores se sientan más cómodos proporcionando retroalimentación. El primer paso para crear una escala de apreciación de comportamientos prefijados es parecido al método del suceso crítico, haciéndose hincapié en recoger sucesos que representen comportamientos efectivos, medios e inefectivos de cada categoría de puestos de trabajo. Estos sucesos se agrupan después en categorías generales o dimensiones de rendimiento (por ejemplo, capacidad administrativa, habilidades interpersonales). Cada dimensión sirve de criterio de evaluación del subordinado.

Utilizando estas categorías, otro grupo de personas elabora una lista de sucesos que tengan relación con cada categoría. Provistos de un conjunto de criterios, con opciones de comportamientos prefijados y ponderados, los superiores puntúan a sus subordinados en un formulario que es relativamente poco ambiguo en su significado, es comprensible, justificable y relativamente sencillo de utilizar.

Debido a que la mayoría de las escalas de apreciación de comportamientos prefijados incluyen un número limitado de criterios de rendimiento, es posible que no puedan utilizarse muchos de los sucesos críticos que se

generan en la fase de análisis del puesto de trabajo. Por tanto, puede que los evaluadores no encuentren categorías adecuadas para describir las conductas –los sucesos críticos- de sus subordinados.

Del mismo modo, incluso si se observan los sucesos pertinentes, puede que no estén redactados exactamente de la misma forma de la dimensión. Por tanto, es posible que el evaluador no sea capaz de asociar el comportamiento observado con la dimensión y los comportamientos prefijados. Otros de los problemas de las escalas de apreciación de comportamientos prefijados es que es posible que un subordinado muestre una conducta relacionada tanto con un alto rendimiento como con un bajo rendimiento. Por ejemplo, el representante de ventas por teléfono puede ser capaz de determinar las necesidades del cliente y proporcionar información exacta de un modo eficiente y cortés el 100% de las veces (es decir, un rendimiento excelente), pero también recibir quejas de los clientes respecto a la inadecuación de la información sobre viajes que ofrece (es decir, un rendimiento inaceptable). En situaciones como ésta, al evaluador le resulta difícil decidir si la calificación general debe ser alta o baja. Un procedimiento que permite superar estas y otras limitaciones de las escalas de apreciación de comportamiento prefijado, manteniendo sus ventajas, es la denominada escala de observación de conductas.

- **Escalas de observación de conductas.** La escala de observación de conductas es esencialmente igual a la escala de apreciación de comportamientos prefijados, excepto en la forma de obtención de las escalas o dimensiones, en el formato de la escala y los procedimiento de puntuación. A la hora de confeccionar una escala de observación de conductas no se pregunta a los expertos qué nivel de rendimiento representan éstas. En lugar de ello, se les pide que indiquen la *frecuencia* con que los titulares de los puestos realizan dichas conductas. Se obtienen puntuaciones para cada conducta mediante la asignación de valor numérico a la frecuencia. Por ejemplo, puede asignarse una puntuación de 2 si la

conducta se observa casi siempre. Estas puntuaciones pueden sumarse para obtener una calificación general. Por otro lado, los elementos de la escala referidos a una dimensión de rendimiento concreta pueden sumarse, y después multiplicarse por un peso de importancia. Se eliminan elementos de conducta si la frecuencia observada es demasiado alta o demasiado baja, ya que en ambos casos, el elemento no discrimina bien entre quienes tienen un rendimiento alto y un rendimiento.

Entre las ventajas de las escalas de observación de conductas están las siguientes: 1) se basan en un análisis sistemático del puesto de trabajo; 2) sus elementos y conductas prefijadas se indican con claridad; 3) a diferencia de muchos métodos de evaluación del rendimiento, permiten al empleado participar en la creación de las dimensiones (a través de la identificación de los sucesos críticos en el análisis del puesto de trabajo), lo que facilita su comprensión y aceptación; 4) resultan útiles para proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento, y mejorarlo, ya que pueden vincularse objetivos concretos a puntuaciones numéricas (calificaciones) en el comportamiento prefijado pertinente (suceso crítico del criterio o dimensión de rendimiento pertinente); y 5) las escalas de observación de conductas parecen ser satisfactorias ante posibles acusaciones de discriminación, ya que su validez y fiabilidad son relativamente altas.

Las limitaciones de las escalas de observación de conductas están relacionadas con algunas de sus ventajas, especialmente el tiempo y el coste necesarios para su elaboración, comparadas con formularios como los de apreciación convencional. Además varias dimensiones, que son fundamentalmente conductas, pueden pasar por alto la esencia real de muchos trabajos, especialmente los de gestión y los muy rutinarios, donde la esencia del trabajo pueden ser realmente los resultados que se produzcan, con independencia de lo que se haga para conseguirlos. Cuando se dan estas circunstancias, algunos sostienen que es mejor

utilizar un método que esté orientado hacia objetivos o que mida los resultados. Además, las escalas de observación de conductas, más que cualquier otro tipo de escala de evaluación del rendimiento, requieren que el evaluador observe el rendimiento del interesado. Si el área de control del superior es grande, puede resultar una tarea imposible.

### ***Enfoques sobre resultados***

Siguiendo con Dolan et al. (1999) mientras que los métodos que se acaban de describir se centran en comportamientos en el trabajo o en procesos, las evaluaciones basadas en los resultados se centran en los productos del trabajo. Hay cuatro variaciones de formatos habituales basados en los resultados: *la gestión por objetivos, las medidas de rendimiento, la medición de índices directos y los historiales de logro.*

- ***Gestión por objetivos.*** La gestión por objetivos es probablemente el método más difundido que se utiliza para evaluar a los gerentes. Su aceptación parece ser el resultado de su congruencia con los valores y principios de la gente, como, por ejemplo, la creencia de que <es importante recompensar a la gente por sus logros>. Asimismo, la gestión por objetivos goza de una gran aceptación debido a que permite alcanzar una mayor congruencia entre los objetivos de la organización y los del individuo, y reducir la probabilidad de que los gerentes trabajen en asuntos que no tengan relación con los objetivos y fines de la organización (desplazamiento de objetivos). La esencia del funcionamiento de la gestión por objetivos puede describirse a través de cuatro pasos:

***Primer Paso:*** *Establecer los objetivos que debe lograr cada subordinado.* En muchas organizaciones, los superiores y los subordinados trabajan conjuntamente para establecer los objetivos. Estos objetivos pueden referirse a resultados deseados,

medios (actividades) para alcanzar los resultados o ambos.

**Segundo Paso:** *Establecer un marco temporal dentro del cual el subordinado debe cumplir los objetivos.* Según avanzan en su trabajo los subordinados, pueden administrar su tiempo, al saber qué es lo que hay que hacer, qué es lo que ya se ha hecho y qué es lo que queda por hacer.

**Tercer paso:** *Comprobar el nivel presente de logro de los objetivos con los objetivos acordados.* El evaluador estudia las razones por las que no se han logrado los objetivos o se han superado. Este paso ayuda a determinar posibles necesidades de formación. Asimismo, pone en guardia al superior con respecto a situaciones dentro de la organización que pueden afectar al rendimiento del subordinado, sobre las que este último no tenga control.

**Cuarto paso:** *Decidir nuevos objetivos y posibles estrategias para lograr objetivos que previamente no se hayan logrado.* A los subordinados que alcancen con éxito los objetivos establecidos se les puede permitir en la siguiente ocasión participar más incluso en el proceso de establecimiento de objetivos.

Si bien valerse de objetivos para evaluar a los gerentes resulta eficaz para motivar su rendimiento, no siempre es posible captar todas las dimensiones importantes de un trabajo en términos de resultados. Como se hace el trabajo; es decir, el comportamiento en el trabajo, puede ser tan crucial como los resultados. Por ejemplo, puede ser perjudicial para una organización que un gerente logre sus objetivos por medios poco éticos o

ilegales. E incluso si la medida de resultados captara la esencia del trabajo, todavía está la cuestión de establecer objetivos que sean igualmente difíciles para todos los gerentes y que sean lo suficientemente difíciles como para que resulten estimulantes.

- **Enfoque de medidas de rendimiento.** Si bien es parecido a la gestión por objetivos, con el enfoque de medidas de rendimiento se emplean más medidas directas del rendimiento, y suele aplicarse a empleados que no son de gerencia.

Las medidas, como los objetivos, deben ser concretas, vinculadas a plazos temporales, condicionales, priorizadas y coherentes con los objetivos de la organización. Cada medida se evalúa de forma separada y se multiplica por un peso de importancia. Como tal se trata de un enfoque compensatorio de la evaluación global, ya que un alto rendimiento en un área puede compensar deficiencias en otra área. La principal ventaja de este enfoque es que proporciona una orientación clara y sin ambigüedades a los titulares respecto de los resultados deseados del trabajo. Cuando se especifica también un rendimiento excepcional, estas escalas pueden motivar tanto al empleado medio como al excepcional. Las desventajas de estas medidas del trabajo son que requieren dinero, tiempo y cooperación para su elaboración. Como sucede con la gestión por objetivos, puede que con el establecimiento de medidas no se capte totalmente la esencia del rendimiento en el trabajo. Por consiguiente, durante el proceso de evaluación, pueden pasarse por alto conductas de trabajo importantes. Además, puede que también induzcan a una competencia indeseable entre empleados para alcanzar sus medidas.

- **Enfoque del índice directo.** Este enfoque se diferencia de otros, fundamentalmente en la forma de medir el rendimiento. Según el enfoque del índice directo, se mide el rendimiento del subordinado por criterios objetivos e impersonales, tales como la productividad, el absentismo y la

rotación de personal. Por ejemplo, el rendimiento de un gerente puede evaluarse por la tasa de rotación de personal o el índice de absentismo de sus subordinados. Para los puestos que no son de gerencia, son más adecuadas las medidas de productividad. Estas últimas pueden desglosarse en medidas de calidad y cantidad.

Entre las medidas de calidad se encuentran la tasa de desechos, las quejas de los clientes y el número de unidades o piezas defectuosas producidas. Entre las medidas de cantidad están las unidades de producción por hora, los pedidos nuevos de clientes y el volumen de ventas.

- **Historiales de logros.** Un tipo relativamente nuevo de evaluación basada en los resultados es el denominado historial de logros. Resulta adecuado para los profesionales que afirman <Mi historial habla por sí solo> o para los que no pueden redactar patrones de medida para su trabajo, debido a que cada día es diferente. Según este enfoque, el profesional describe, en un impreso de registro, sus logros relacionados con dimensiones adecuadas del trabajo. El supervisor del profesional comprueba la exactitud de los logros. Posteriormente, un equipo de expertos externos evalúa el expediente para determinar su valor general. Si bien requiere tiempo y puede ser muy caro, debido a la utilización de expertos externos, se ha visto que este enfoque permite predecir el éxito en el trabajo en determinadas profesiones. Asimismo, tiene una validez neta, ya que muchos profesionales creen que es adecuado y válido. En muchas universidades suele utilizarse un procedimiento similar para evaluar al profesorado con fines de promoción, así como para tomar decisiones en relación a la concesión de la titularidad.



- **Portafolio de Trabajo:** Es un instrumento donde se recogen los productos de personas relacionados con las habilidades y conocimientos propuestos en el desarrollo de actividades. Es una evidencia de la autorreflexión. Consultado en <http://www.dsic.cppu.es/asignaturasfade/idaib/download/guía-portafolios.pdf>. Generalmente su aplicación va encaminado a la evaluación del proceso enseñanza aprendizaje tanto en vía de evaluación docente como evaluación del propio aprendizaje significativo de los alumnos. Este modelo está caracterizado por reflejar un proceso de aprendizaje, estimular la experimentación, la reflexión y la investigación, fomentar el diálogo con los problemas, los logros y los momentos claves del proceso e integrar el punto de vista del alumno como protagonista.

El portafolio es una modalidad de evaluación, su uso permite ir monitoreando la evolución del proceso de aprendizaje por el profesor y por el mismo estudiante, de tal manera que se puedan ir introduciendo cambios durante dicho proceso. Es una forma para recopilar la información que demuestra las habilidades y logros de los estudiantes, cómo piensa, cómo cuestiona, analiza, sintetiza, produce o crea, y cómo interactúa (intelectual, emocional y social) con otros; es decir, permite identificar los aprendizajes de conceptos, procedimientos y actitudes de los estudiantes. Puede utilizarse en forma de evaluación, co-evaluación y de autoevaluación. El uso de este recurso permite ir monitoreando la evaluación del proceso de aprendizaje de tal manera que se puedan ir introduciendo cambios en él.

De acuerdo con la Asociación de Evaluación Northwest un portafolio es "una muestra con ciertas características (con algún propósito) del trabajo del estudiante que muestre su esfuerzo, progreso y logros" (Paulson, Paulson & Meyer, 1991, p.). El estudiante debe participar en la selección de los contenidos, de los criterios de selección, de los contenidos para juzgar sus méritos y de la evidencia de la auto reflexión.

Arter y Spandel (1991) definen el portafolio como una colección de documentos en base a un propósito; esta colección representa el trabajo del estudiante que le permite a él mismo y a otros ver sus esfuerzos de logros en una o diversas áreas de contenido.

De acuerdo con Meisels y Steel (1991) los portafolios permiten al niño participar en la evaluación de su propio trabajo; por otro lado, al maestro le permite elaborar un registro sobre el progreso del niño, al mismo tiempo que le da bases para evaluar la calidad del desempeño en general. Consultado el 30 julio del 2008 en ([http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/htm/técnicas\\_eval.htm](http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/biblioteca/articulos/htm/técnicas_eval.htm)).

## 2.8 Sesgos y Obstáculos en la Evaluación del Desempeño

Según Dolan et al. (1999) existen muchas personas que están descontentas con los métodos de evaluación a pesar del grado de difusión de los sistemas de evaluación del rendimiento. Esta decepción se debe fundamentalmente a tres razones: 1) la existencia de una gran cantidad de problemas en la organización, 2) varias características inherentes a los procedimientos de evaluación, así como la vulnerabilidad de estas medidas a sufrir sesgos intencionales o imprevistos por parte de los evaluadores y los sujetos evaluados, y 3) expectativas y supuestos erróneos en relación al proceso de evaluación del rendimiento.

Werther (2000) señala que para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. Esto contempla tomar en cuenta los siguientes obstáculos:

- **Elementos subjetivos.** Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso

posterior. Estos elementos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.

- **Error por tendencia al promedio.** Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones los departamentos de personal alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas. En realidad, al colocar a *todos* sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- **Permisividad e inflexibilidad.** Determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su labor juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o este grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos el evaluador puede también juzgar, aun antes de empezar a efectuar su tarea, que “percibo que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentará mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones se incrementa cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.
- **Elementos culturales.** Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y de este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores), es probable –en ocasiones casi inevitable- que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

Todo ser humano pertenece a un grupo cultural específico. En la mayor parte de los casos el miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, alimentos, etcétera, de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son “atrasadas”, “excesivamente ruidosas” o incluso “peligrosas”.

Este fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe el nombre de *etnocentrismo* y se puede definir como la tendencia a creer que los propios valores son siempre los más deseables.

Para Morales y Velandia (1999) entre los factores más frecuentes que distorsionan los resultados de la evaluación del desempeño se encuentran:

- Que se sobrestime o subestime al evaluado por efecto de actuaciones anteriores, empatía evaluador-evaluado, efecto del punto ciego (tener los mismos defectos del jefe), efecto de no quejarse, jefe perfeccionista, subordinado excéntrico, pertenecer a un equipo débil.
- Que se evalúe por inmediatez, es decir, que se tienda a evaluar por resultados recientes.
- Que se evalúe por apariencia externa, posición social, raza, etc.
- Que se cometa un error lógico, lo cual sucede cuando el evaluador no entiende la responsabilidad que se le asigna.
- Que se presente incoherencia en las calificaciones dado que los jefes no sigan pautas basadas estrictamente en los méritos.
- Que los jefes no consideren la evaluación como una oportunidad sino como una obligación.
- Que se construyan criterios inequitativos de desempeño.

## 2.9 Entrevista de Evaluación

Prosiguiendo con Werther et al. (2000) las *entrevistas de evaluación* son sesiones que proporcionan a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas:

- La de *convencimiento* que se utiliza más con los empleados de poca antigüedad. Con este enfoque se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.
- La de *diálogo*, donde se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas y sus quejas; se propone superar estas reacciones mediante asesoría de las formas de lograr un mejor desempeño.
- La de *solución de problemas* que identifica las dificultades que puedan interferir con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Independientemente del enfoque que se adopte para proporcionar retroalimentación a los empleados, las siguientes pautas resultan muy útiles para hacer efectiva la sesión de evaluación.

- *Destacar* los aspectos positivos del desempeño.
- *Especificar* a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- *Llevar a cabo* la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de privacidad y un mínimo de interrupciones.
- *Efectuar* no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño; son más recomendables dos y aún más en los casos de trabajadores de reciente ingreso o desempeño no satisfactorio.
- *Ser* tan específico como se pueda. Evitar las vaguedades.
- *Centrar* los comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.

- *Guardar* calma. No discutir con el evaluado.
- *Identificar* y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño.
- *Destacar* la disposición de ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- *Concluir* las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

### 3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló en base al método científico en sus etapas de indagación, análisis e interpretación de información así como conclusión de resultados; para ello se realizó un *estudio descriptivo que especifica las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis* (Hernández Sampieri. 2003) y para el caso de esta investigación el proceso de evaluación de los catedráticos que integran el cuerpo docente de los diferentes programas de maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Ello requirió los siguientes pasos:

#### 3.1 Objetivos

##### **Objetivo General**

Diseñar el proceso de evaluación de desempeño de los docentes de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala que contribuya a la generación de calidad educativa.

##### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la evaluación educativa llevada a cabo en la Escuela de Estudios de Postgrado.
- Diseñar un proceso sistemático de evaluación de desempeño para los docentes.

#### 3.2 Recopilación de Información

Técnicas de Investigación. Las técnicas de recopilación de información que se utilizaron en este estudio fueron:

- a) *Bibliográfica*. Se obtuvo soporte teórico bibliográfico del entorno en el que se fundamenta la evaluación de desempeño.

- b) *Encuesta.* Se realizaron tres cuestionarios estructurados con preguntas abiertas, cerradas y de opción dicotómica para obtener información sobre el contexto de la evaluación del desempeño. El cuestionario para el Director de la Escuela constó de trece preguntas abiertas; el cuestionario para los Coordinadores de las Maestrías recolectó información por medio de 16 preguntas de naturaleza dicotómica, opción múltiple y abiertas; en cuanto al cuestionario para los Docentes se constituyó en un instrumento de 14 preguntas de naturaleza abierta, dicotómica y opción múltiple. (Ver Anexos 1, 2 y 3)

### **3.3 Población y Muestra**

La población estudiada en esta investigación fue el universo de docentes del tercer trimestre de los programas de maestría, seleccionados por poseer características similares en cuanto a grados de formación en educación superior, con relación laboral directa en los diferentes programas de maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado y poseer experiencia en los procesos superiores de enseñanza aprendizaje. Dichas unidades fueron:

- Director de la Escuela
  
- Coordinadores de cada una de las maestrías:
  1. Ingeniería Vial
  2. Gestión Industrial
  3. Desarrollo Municipal
  4. Ingeniería de Mantenimiento
  5. Energía y Ambiente
  6. Tecnología de la Información y la Comunicación
  7. Estructuras



- Personal Docente. Se muestra la información de los docentes encuestados en el siguiente cuadro:

<b>CANTIDAD DE DOCENTES</b>	<b>MAESTRIA</b>
2/3	Ingeniería Vial
1/2	Gestión Industrial
3/3	Desarrollo Municipal
1/3	Ingeniería de Mantenimiento
2/3	Energía y Ambiente
3/3	Tecnología de la Información y la Comunicación
1/3	Estructuras
<b>TOTAL 13/20</b>	

### 3.4 Procedimiento

Inicialmente se elaboró un Plan de Investigación donde se planteó el problema de la investigación, los objetivos a alcanzar y las actividades a realizarse; una vez autorizado el plan se procedió a la consulta y recolección de información bibliográfica sobre la evaluación del desempeño para la construcción del marco teórico conceptual, seguidamente se inició la recolección de información de las unidades sujetas de análisis a través de un cuestionario explicado en el punto 3.2 recopilación de la información anterior, diseñado para cada una de ellas. Se pasaron las encuestas y se obtuvo la información de las unidades de análisis, procediéndose a vaciar y tabular la información en una hoja electrónica de Excell. Con la información procesada electrónicamente se dio paso a la interpretación de los resultados obtenidos y se generaron las conclusiones y recomendaciones respectivas. Finalmente se elaboró la propuesta de un proceso sistemático de evaluación del desempeño de los docentes que tienen bajo su

responsabilidad el proceso de enseñanza aprendizaje en los programas de maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

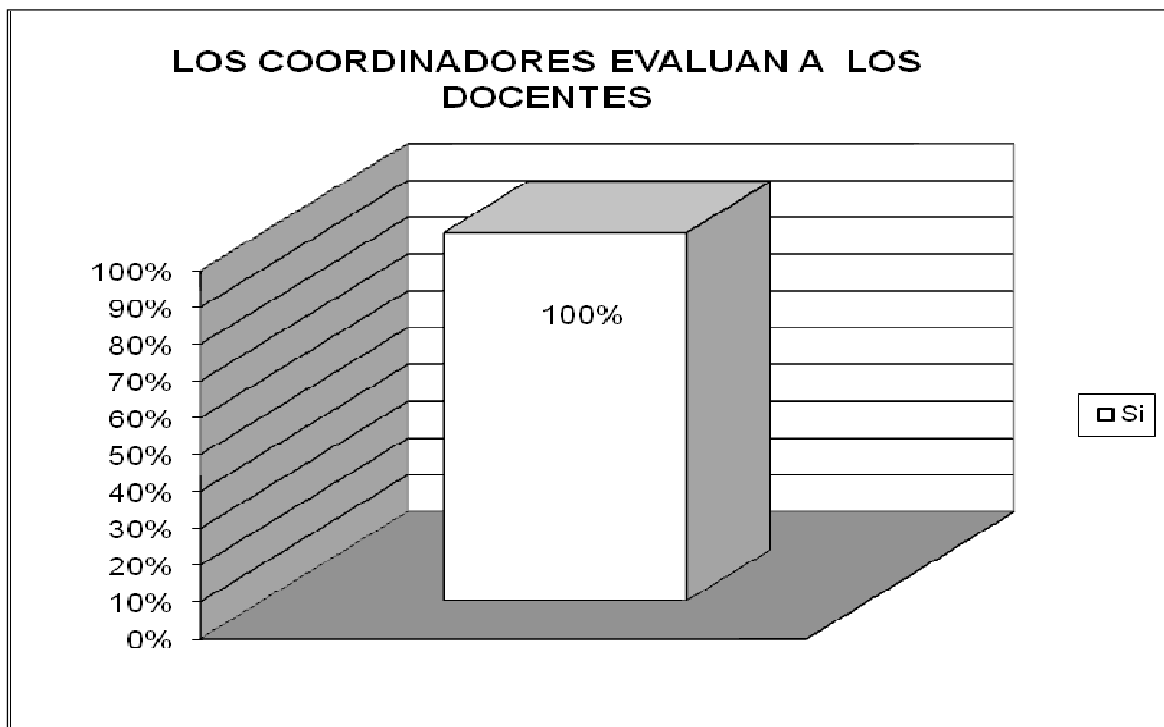
#### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Como resultado de la aplicación de los instrumentos de investigación a los sujetos que integran las unidades de análisis, se presentan la siguiente información obtenida de cada una de las unidades aludidas:

##### 4.1 Resultados de los Coordinadores de las Maestrías

El grupo de Coordinadores de las maestrías proporcionaron la siguiente información obtenida en el instrumento “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente” dirigido a Coordinadores.

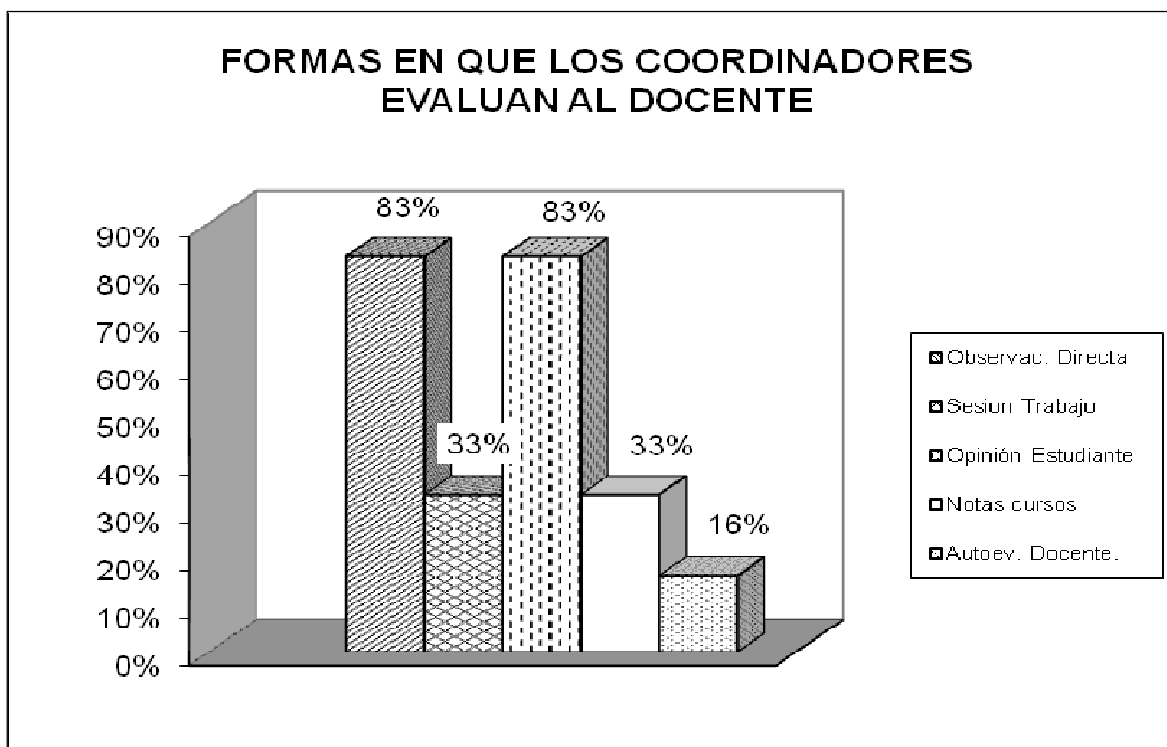
**GRÁFICA No. 1**



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los coordinadores de las maestrías si realizan evaluaciones de desempeño a los docentes en la Escuela de Estudios de Postgrado, aunque estas evaluaciones son el resultado de su iniciativa, y no una actividad e evaluación del desempeño programada por la Escuela de Postgrado.

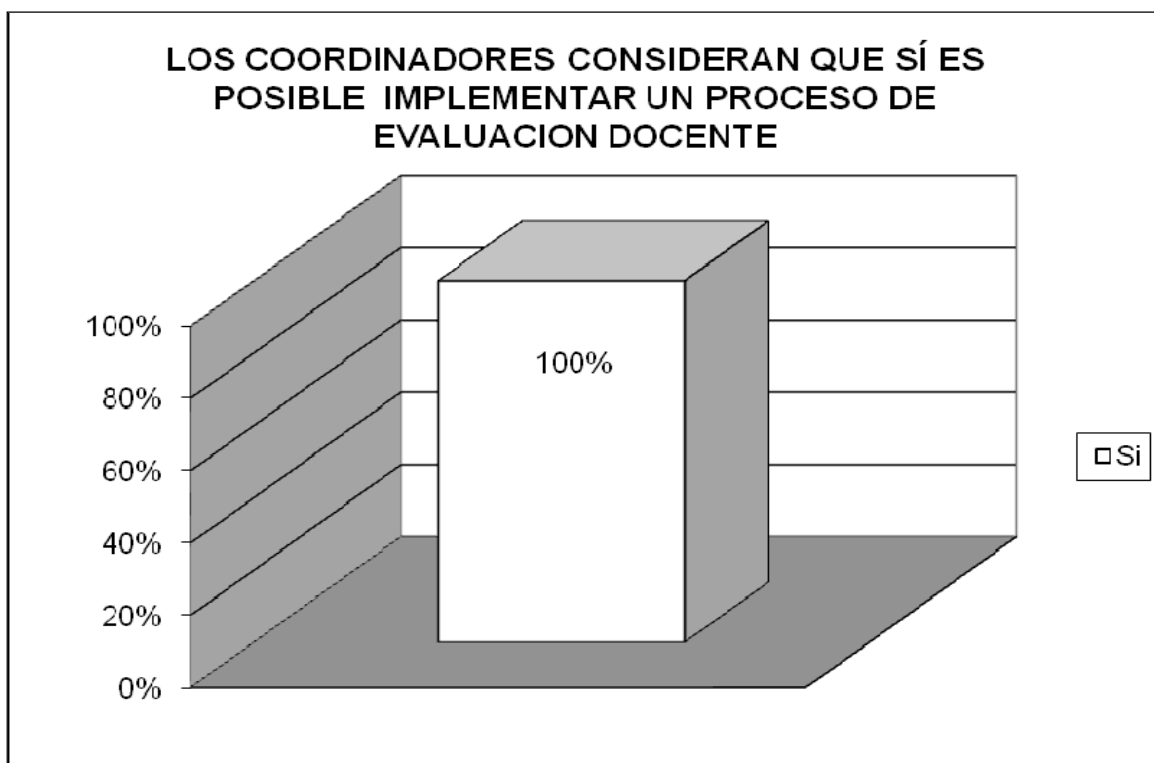
GRÁFICA No. 2



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Un 83% de los coordinadores indican que las formas más utilizadas para evaluar el desempeño de los docentes es la observación directa de las clases impartidas que realizan en el aula, así como también les preguntan a los estudiantes sobre la forma en que los docentes les dan las clases. El 33% de coordinadores lo hacen en sesiones de trabajo y observan los resultados de las notas que obtienen los estudiantes en los cursos. Estas evaluaciones les permite a los Coordinadores conocer las debilidades o fortalezas de los docentes, aunque evidencian la ausencia de un instrumento de evaluación sistemático que pueda medir en base a criterios objetivos del puesto el desempeño del trabajo docente, ni tener programadas sesiones de retroalimentación a los docentes para dar a conocer los resultados de las evaluaciones.

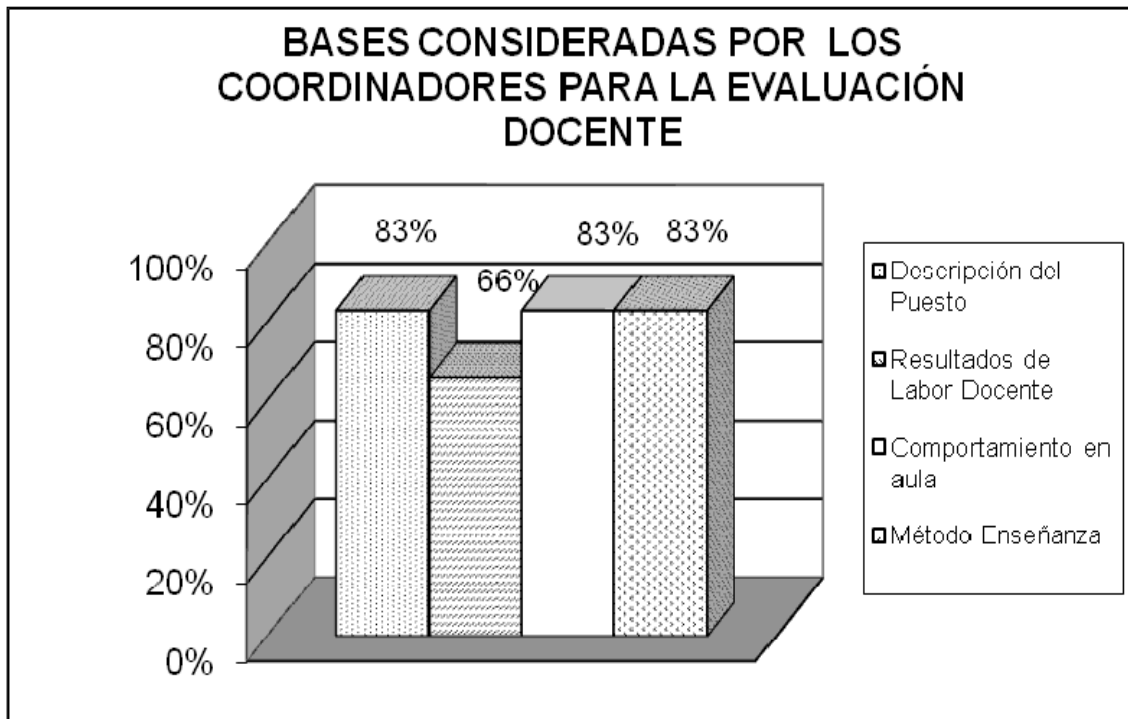
GRÁFICA No. 3



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los coordinadores manifiestan su aprobación para la implementación de un proceso oficial de evaluación de desempeño, lo que se puede contrastar con la respuesta No. 2 anterior, donde se evidenció que no existe una evaluación sistemática aprobada por la Dirección de las maestrías, sino únicamente existe de acuerdo a la decisión y criterio propio de cada Coordinador de Maestría. Este proceso evidenciaría en forma válida al puesto el rendimiento de los docentes.

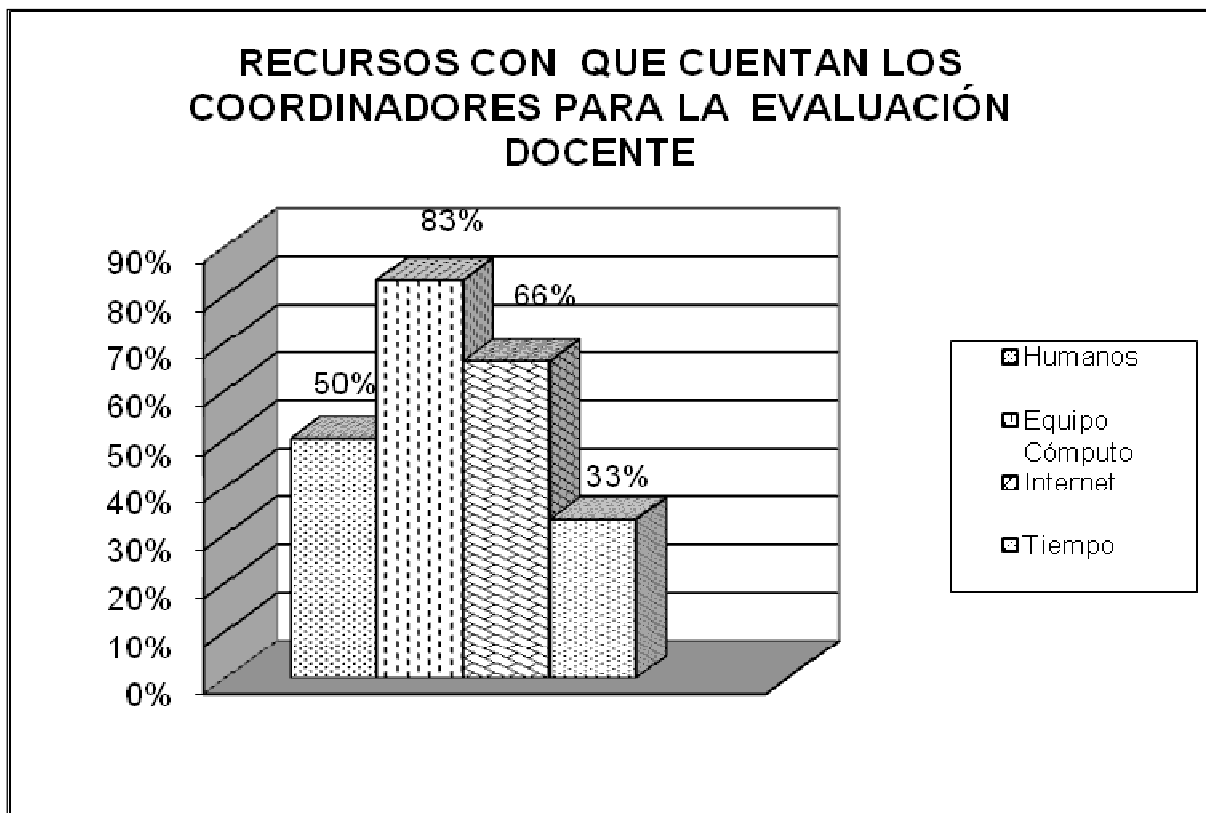
GRÁFICA No. 4



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los coordinadores opinan que de implementarse un proceso de evaluación de desempeño debe realizarse sobre la base de las actividades que realizan los docentes, o sea, lo que corresponde a la descripción del puesto de catedrático, así como también se puede evaluar por medio del método utilizado por los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje; otra forma mencionada es que se puede incluir el comportamiento del docente tanto en la docencia directa en las aulas como en las fases de planificación y evaluación de los cursos, además puede utilizarse como base los resultados de la actividad ejecutada cuyo resultado se refleja en las notas obtenidas por los estudiantes.

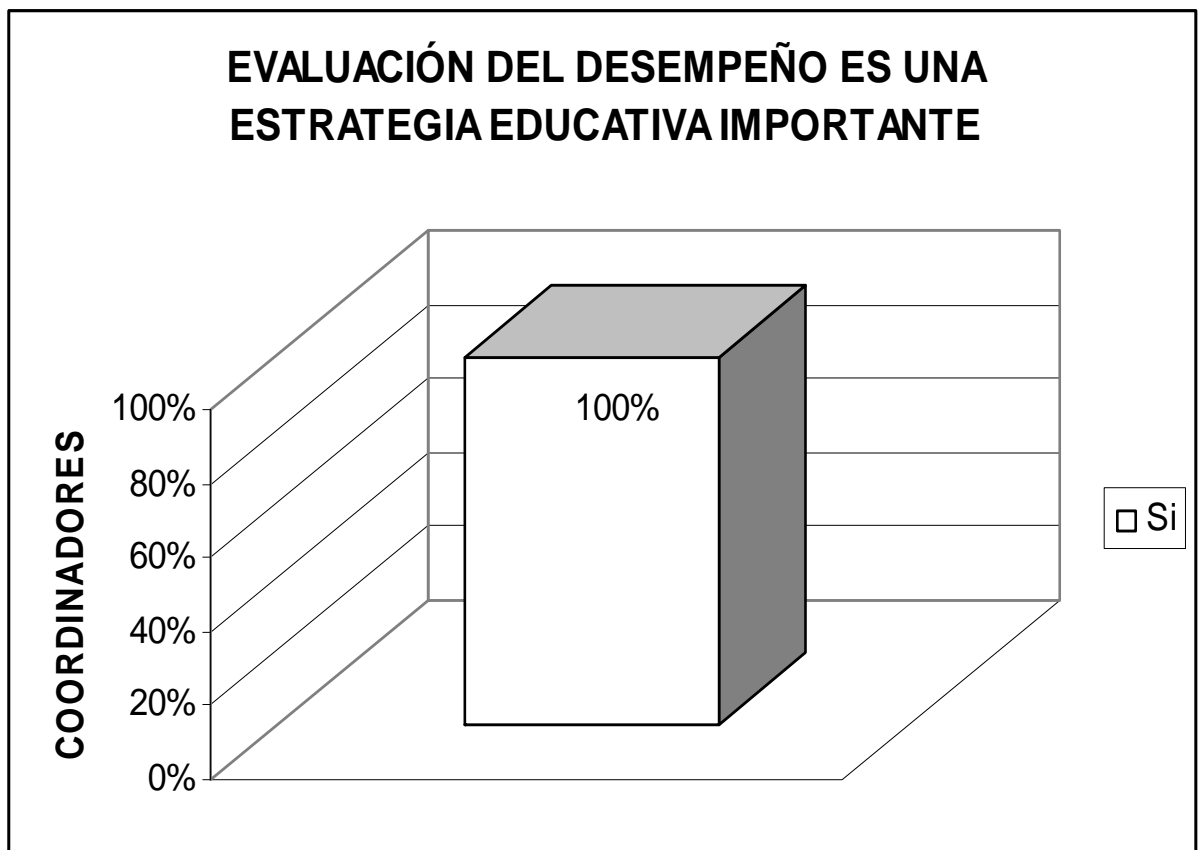
GRÁFICA No. 5



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los recursos de apoyo para realizar la evaluación con que cuenta los coordinadores se refiere a equipo de cómputo, la utilización de Internet y apoyo en menor grado de colaboradores así como tiempo para el diseño y ejecución del proceso de evaluación de desempeño. De hecho, a la fecha, las evaluaciones han evolucionado al medio virtual vía Internet, lo que se convierte en un factor importante disponible para el diseño de un proceso de esta naturaleza.

GRÁFICA No. 6

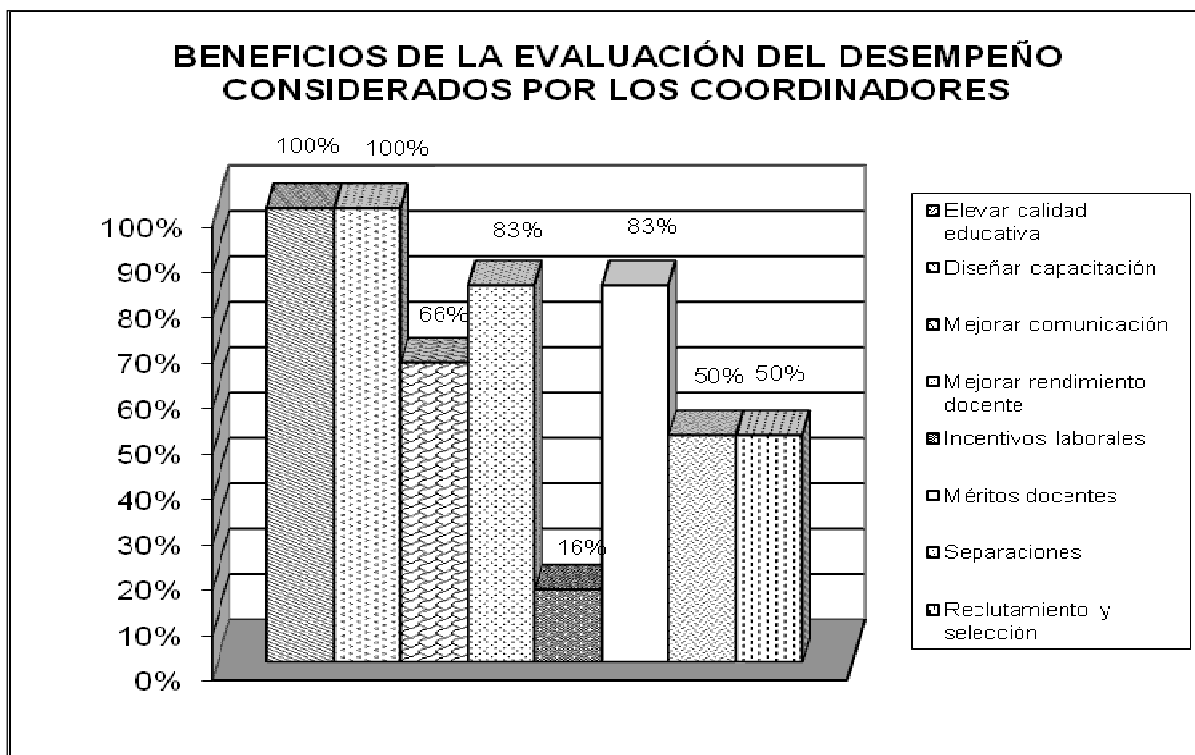


**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

El 100% de los coordinadores visualizan en la evaluación del desempeño de los docentes un medio valioso para obtener información que puede servirles en la generación de estrategias de mantenimiento y mejora de los momentos pedagógicos generados en la conducción de los programas de maestrías a su cargo.



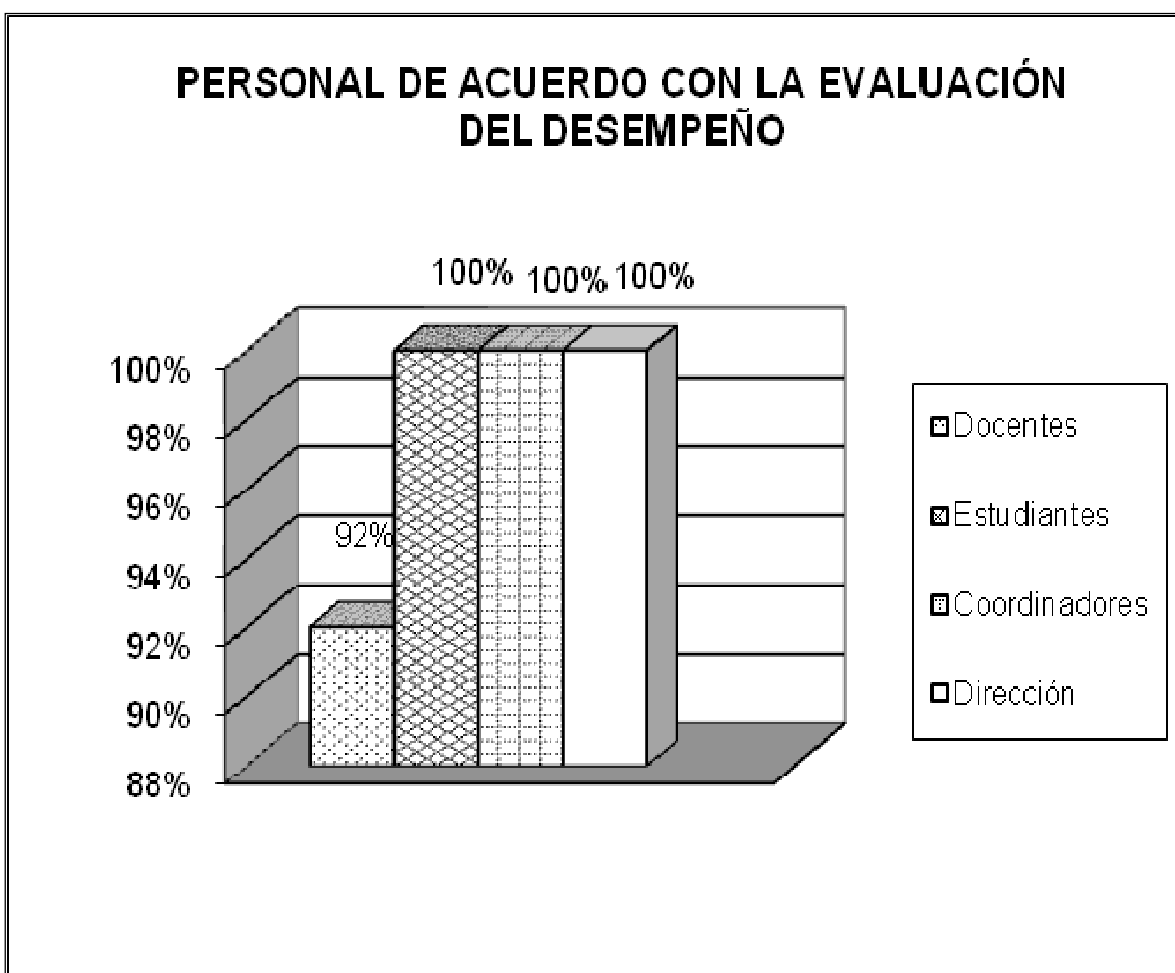
GRÁFICA No. 7



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los coordinadores concuerdan que con los resultados de la evaluación del desempeño de los docentes pueden generarse estrategias pedagógicas que elevarían la calidad educativa de sus respectivos programas de maestrías, así como podrían diseñar planes de capacitación para los docentes de acuerdo a las necesidades de detectadas en los resultados de la evaluación. Estas estrategias ayudarán a que los catedráticos mejoren las áreas débiles encontradas y potencialicen las áreas fuertes, además de mejorar la comunicación vía retroalimentación de coordinador a catedrático lo que conllevará a la verificación del cumplimiento de objetivos tanto de los cursos como de las programas de maestría. También les puede servir para reconocerle méritos a los docentes y, hasta en último caso, contar con el fundamento para las separaciones de catedráticos.

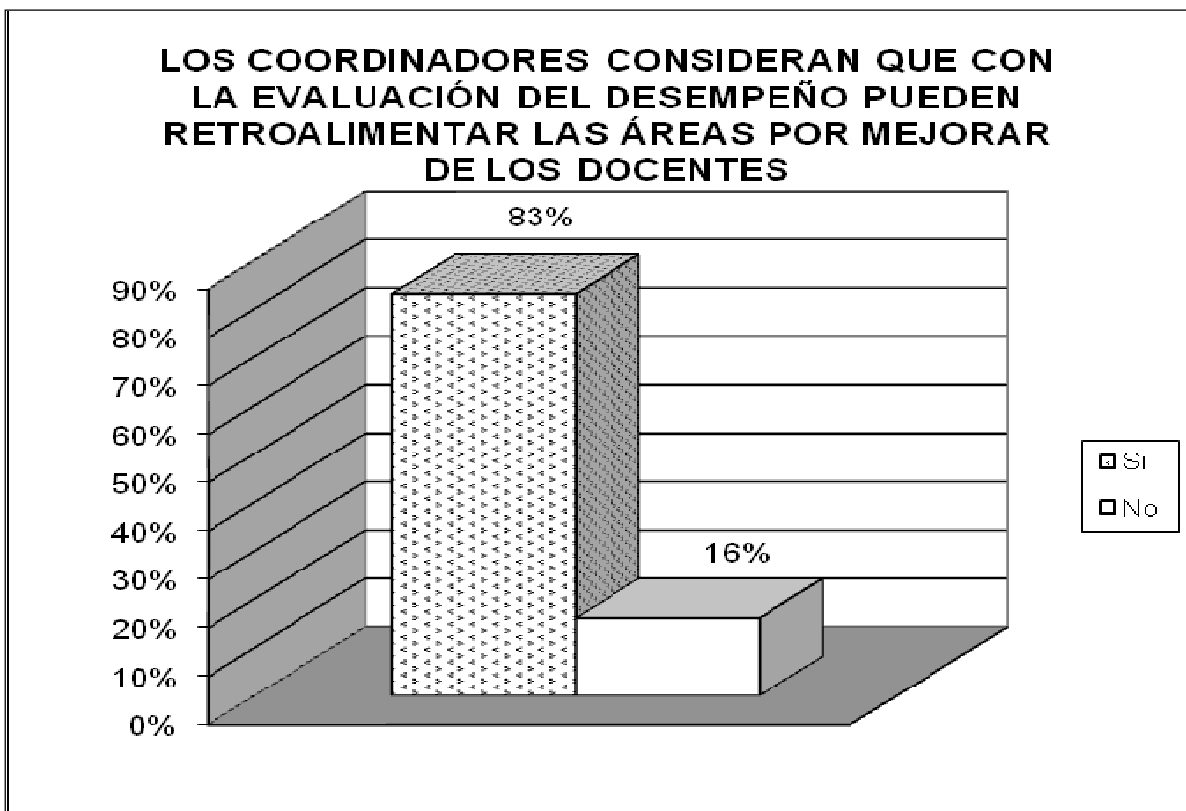
GRÁFICA No. 8



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los coordinadores consideran que tanto ellos, el Director General de la Escuela de Postgrado, los catedráticos de las diferentes escuelas de maestría, así como los estudiantes estarían de acuerdo con que se realice evaluación de desempeño y considerarla como un filtro eficaz para la mejora y mantenimiento de la calidad educativa y para la verificación del cumplimiento de los objetivos de los diferentes cursos y de los programas de trabajo realizados en los programas de las maestrías.

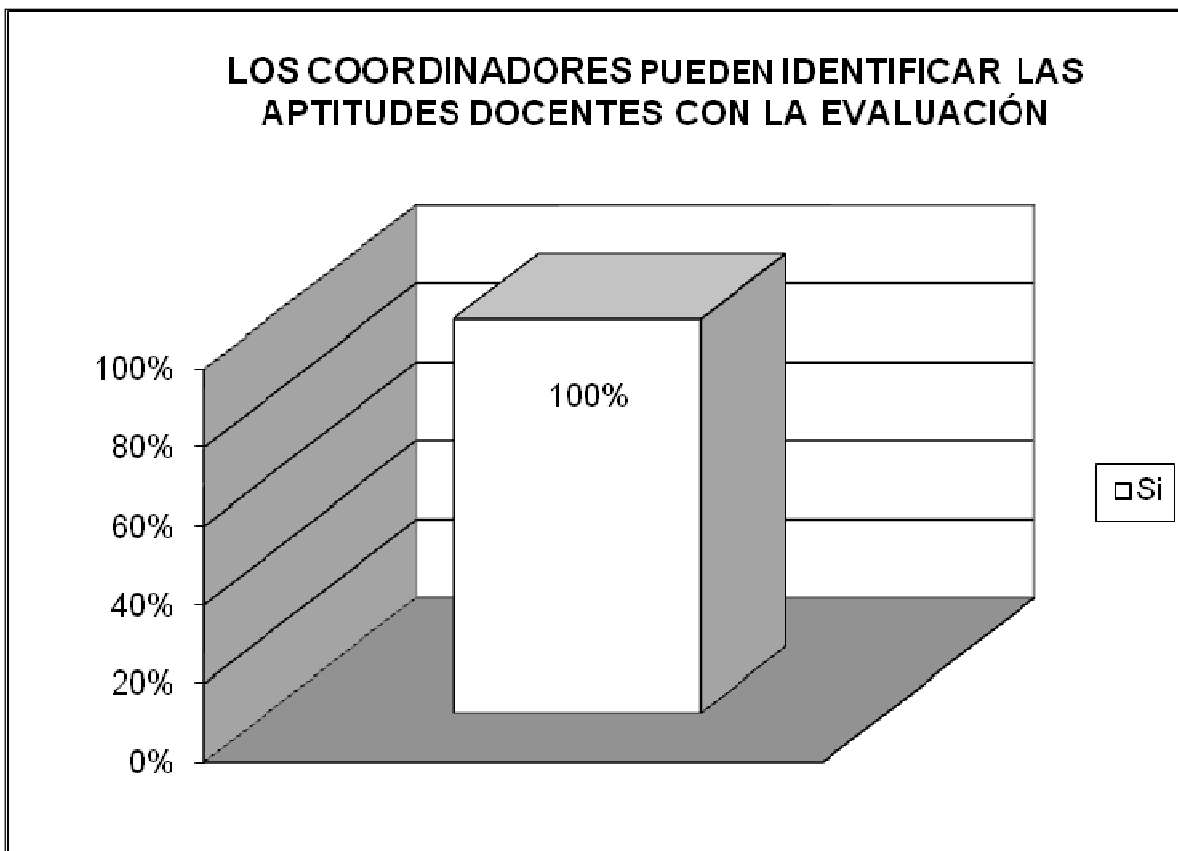
GRÁFICA No. 9



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Actualmente los coordinadores dan a conocer las áreas débiles de los catedráticos platicando en forma personal, en sesiones de trabajo, por teléfono y por correo electrónico. Esta forma de retroalimentar a los docentes no es la adecuada, por lo que con un proceso planificado adecuadamente, podrán dar a conocer los resultados de la evaluación de desempeño en forma privada a cada catedrático para lo cual debe previamente prepararse una sesión de evaluación donde, dependiendo de los resultados encontrados, se planificará la forma de conducirse la misma.

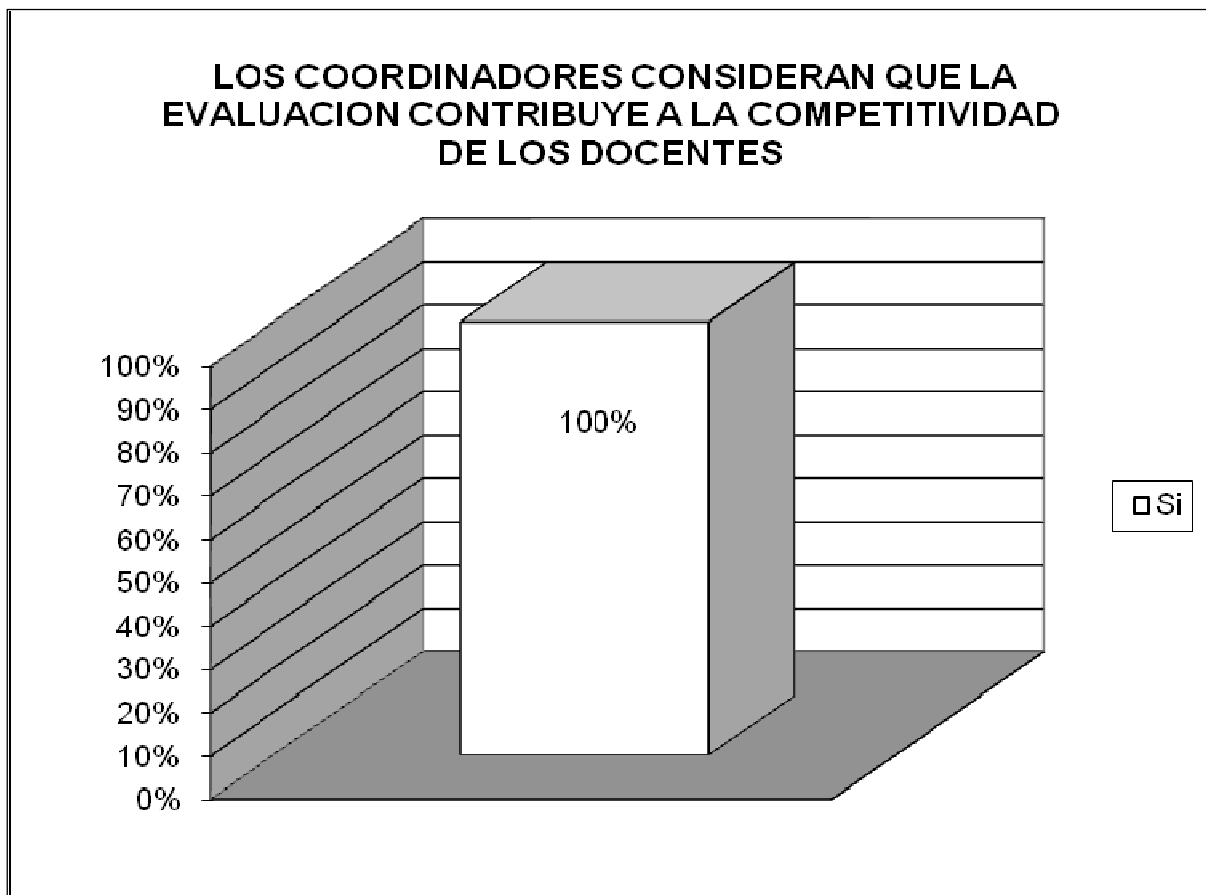
GRÁFICA No. 10



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los coordinadores reconocen que al realizarse la evaluación del desempeño de los docentes podrán identificar las competencias o aptitudes requeridas para el desarrollo de las actividades educativas lo que les permitirá conocer la idoneidad o no del personal contratado, así como conocer la calidad profesional del equipo de docentes a su cargo.

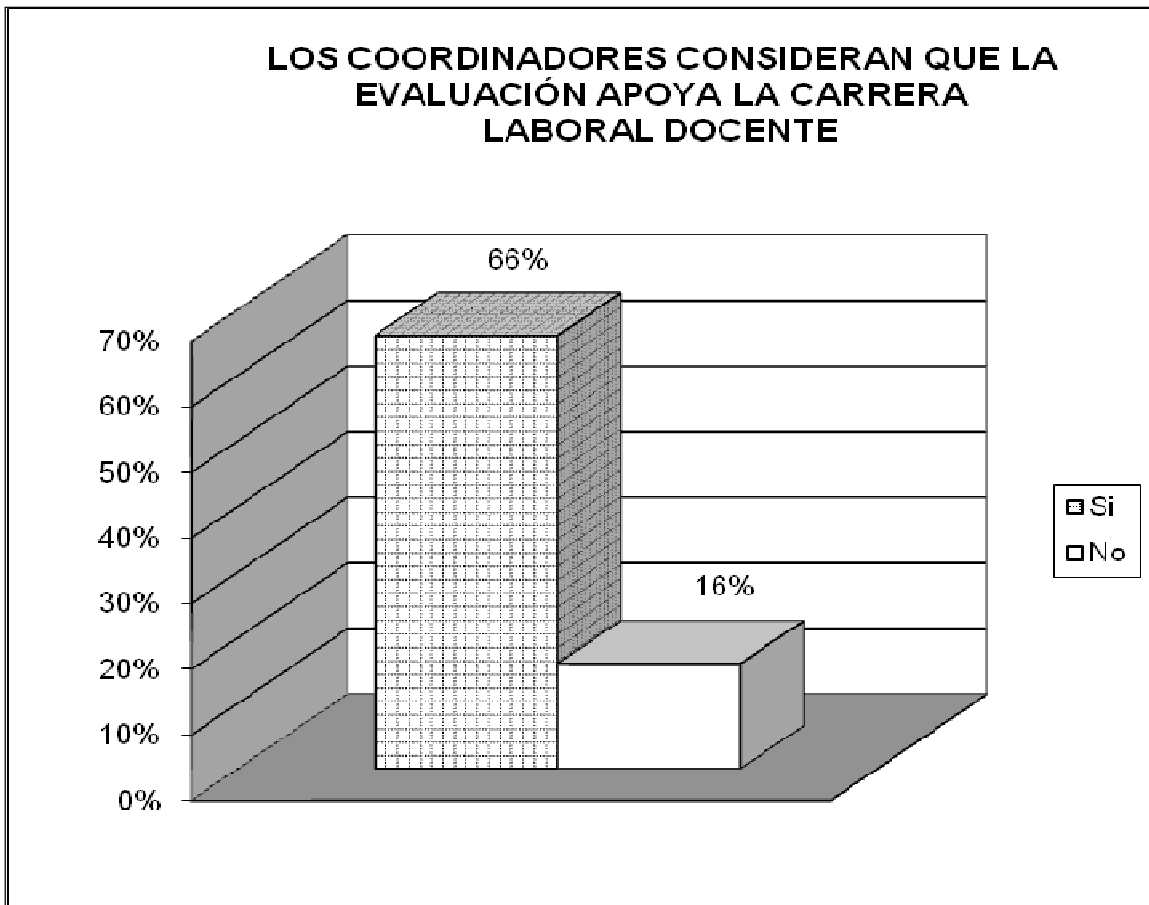
GRÁFICA No. 11



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Este resultado evidencia que los resultados de la evaluación del desempeño miden el trabajo realizado por los docentes y refleja los conocimientos y habilidades que poseen para ejecutar la docencia, ello permite a los coordinadores conocer la competitividad o no que posea el claustro de catedráticos que pertenece a su escuela. Al determinarse y conocerse las fortalezas de los docentes se están aportando insumos para conocer el grado de competitividad en el campo de la enseñanza superior.

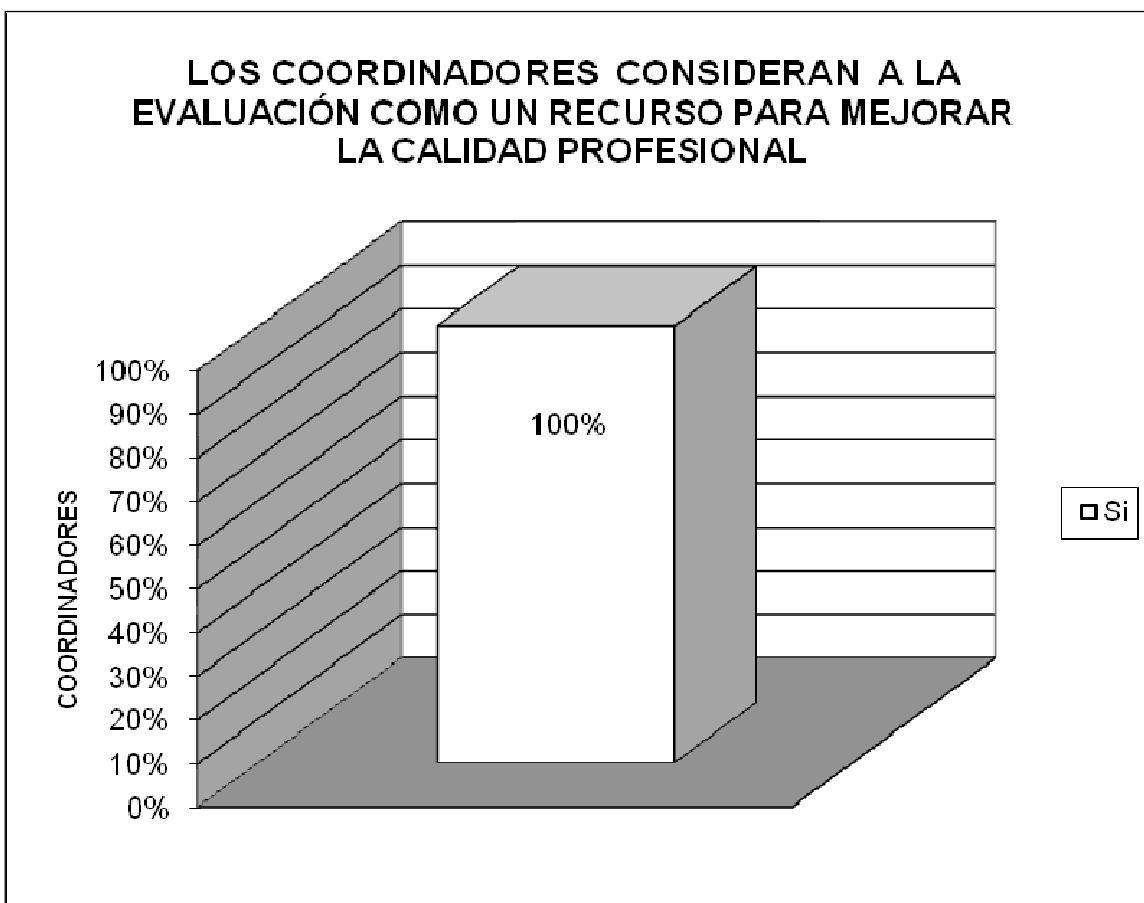
GRÁFICA No. 12



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los Coordinadores consideran que la evaluación del desempeño de los docentes puede ser insumo para promociones en el desarrollo de carrera laboral de los catedráticos. Estos resultados muestran tanto áreas fuertes como débiles del personal, lo que puede aprovecharse al detectar qué áreas y quiénes poseen aptitudes para promociones o bien qué y quienes necesitan reforzamiento y apoyo para mejora.

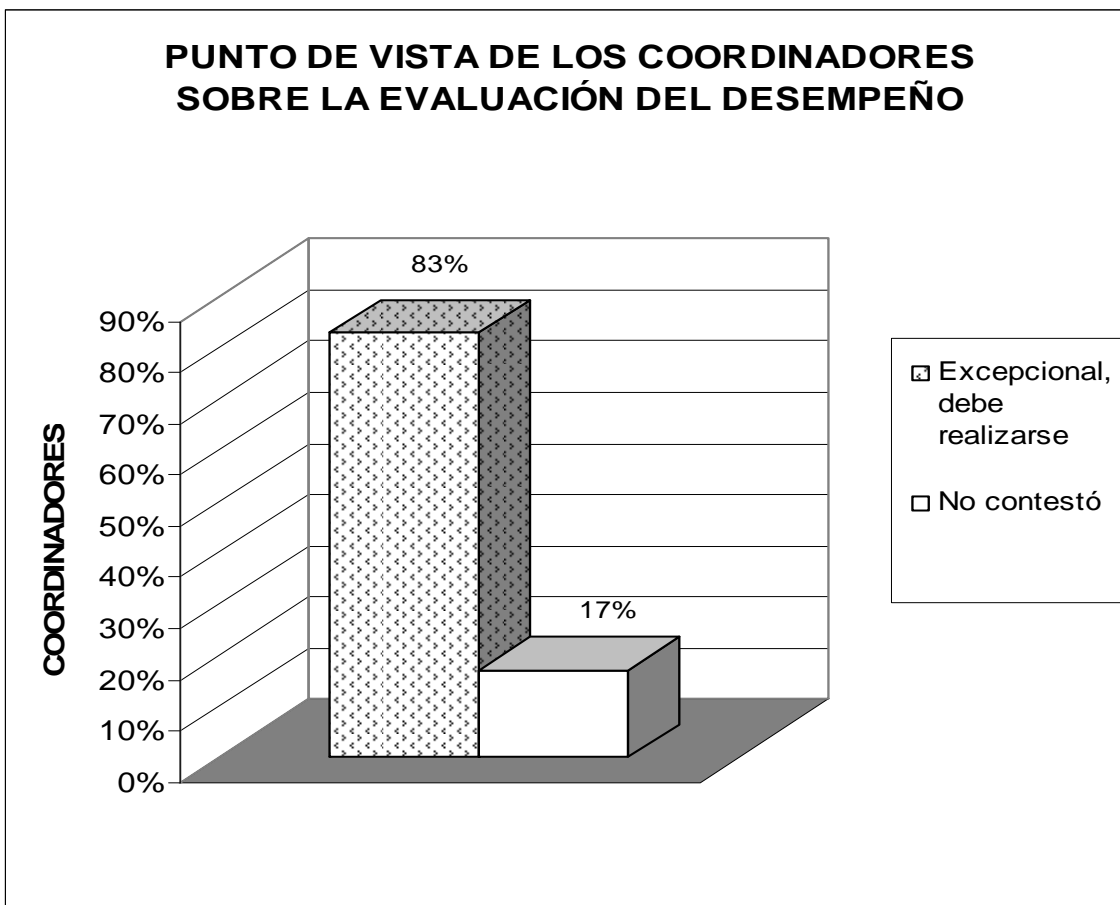
GRÁFICA No. 13



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los resultados de la evaluación pueden utilizarse para iniciar cursos de acción de los coordinadores para mejorar el desempeño de los catedráticos. Estos cursos de acción pueden ir encaminados hacia la actualización en contenidos de enseñanza, el fortalecimiento de las áreas detectadas para mejorar y el conocimiento de estrategias efectivas de enseñanza elevan la calidad del proceso educativo.

GRÁFICA No. 14



**Fuente:** Encuesta "Diseño de Evaluación del Desempeño Docente", Guatemala, Septiembre de 2008.

Contundente es la respuesta de los coordinadores con la apreciación de esta gráfica, donde se visualiza el valor e importancia de contar con un proceso sistemático de medición del desempeño docente. Este proceso es un diagnóstico de la calidad educativa que cada escuela posee por medio de los docentes que son los recursos humanos responsables del éxito o del fracaso de cada unidad académica.



A continuación se aprecian los comentarios adicionales que hicieron los Coordinadores de los Programas de Maestría sobre la evaluación del desempeño:

No.	COMENTARIOS
1.	<p>Se debe incluir una evaluación de objetivos establecidos por el docente versus su cumplimiento.</p> <p>Recursos que dispone la Escuela para poyar al Coordinador y docente en lo académico.</p>
2.	<p>Recientemente nos reunimos todos los coordinadores de la Escuela con el Director para unificar el instrumento de evaluación, pero aún nos falta concretarlo.</p>
3.	<p>Es una actividad que debe ser recurrente y monitoreada, para producir resultados correctivos en el desempeño y para incentivar aunque sea con frases halagadoras a los que lo hacen bien.</p> <p>Es necesaria para elevar la calidad educativa a nivel superior.</p> <p>Debe implementarse y normarse cuanto antes para echarla a andar y comenzar a producir resultados.</p>
4.	<p>Sería estupendo realizar una evaluación de desempeño basándose en la metodología utilizada por profesionales de la India. Dicha metodología fue compartida por los profesionales que estuvieron en nuestra facultad. La metodología se basa en el concepto de Balanced Score Card.</p>

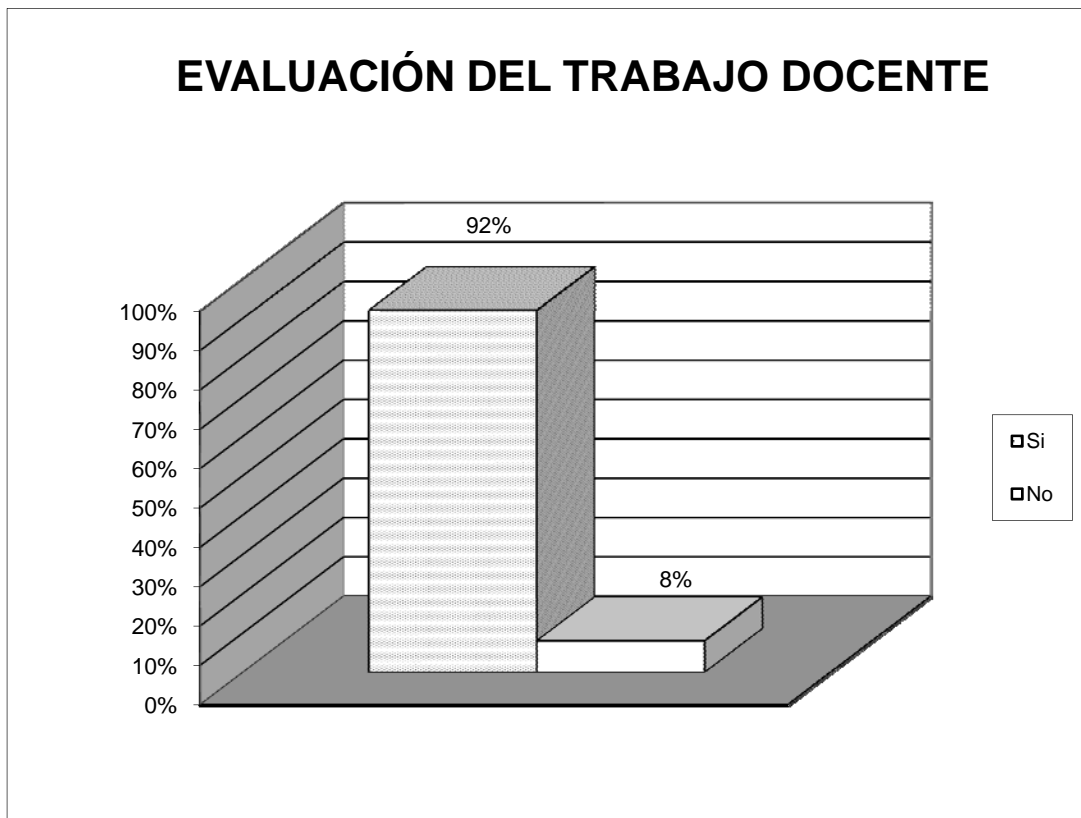
**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los comentarios anteriores reflejan la apreciación que cada Coordinador posee sobre la evaluación del desempeño y sintetizan la importancia para ellos de realizar este proceso como estrategia para el cumplimiento de los objetivos que cada uno traza en la coordinación de su programa de maestría, así como para el mejoramiento de la calidad educativa ofrecida a los estudiantes en las diferentes maestrías.

#### 4.1 Resultados del Cuerpo Docente de las Maestrías

El grupo de los docentes de las maestrías proporcionaron la siguiente información obtenida en el instrumento “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente” dirigido a catedráticos.

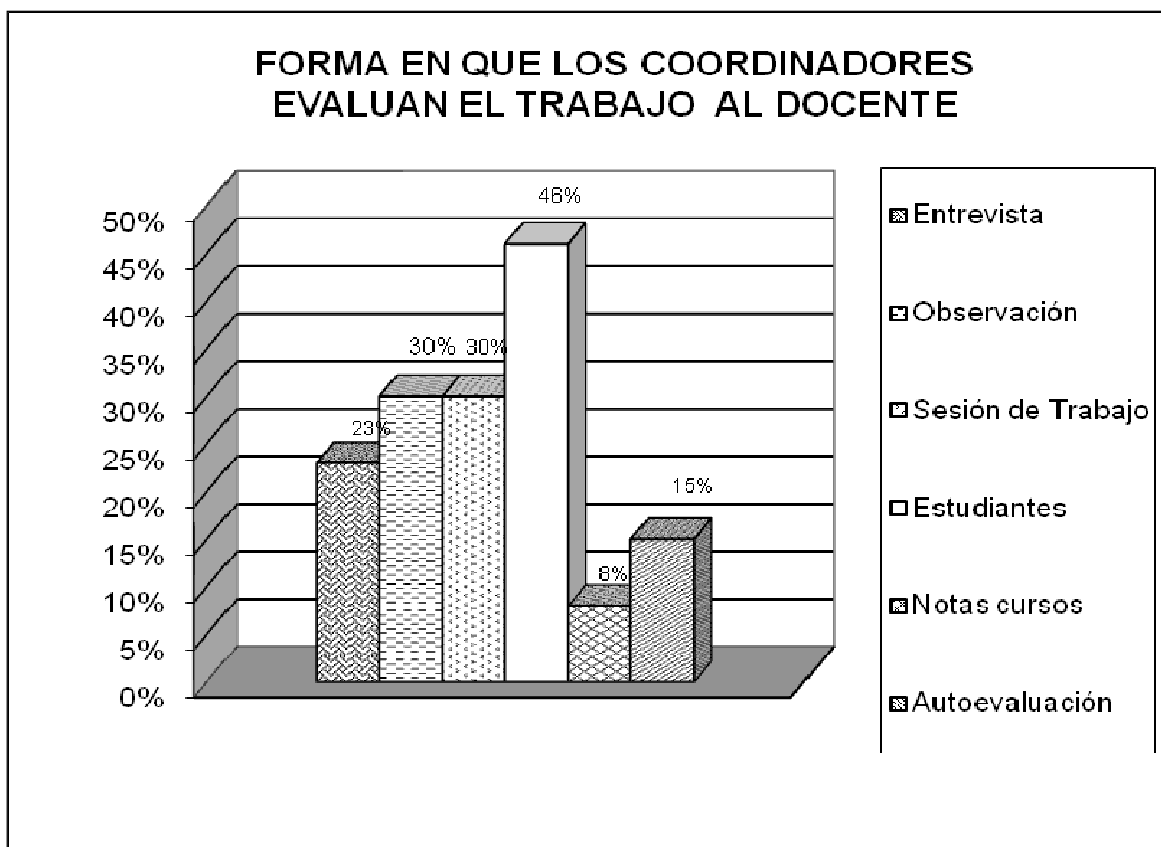
**GRÁFICA No. 15**



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Un 92% de docentes encuestados respondió que los coordinadores les realizan evaluación del desempeño, mostrando con ello la importancia que los coordinadores le otorgan a este proceso como un insumo para verificar el trabajo docente. Únicamente un docente indicó que no lo evalúan porque la Escuela de Estudios de Postgrado no sabe cómo hacerlo.

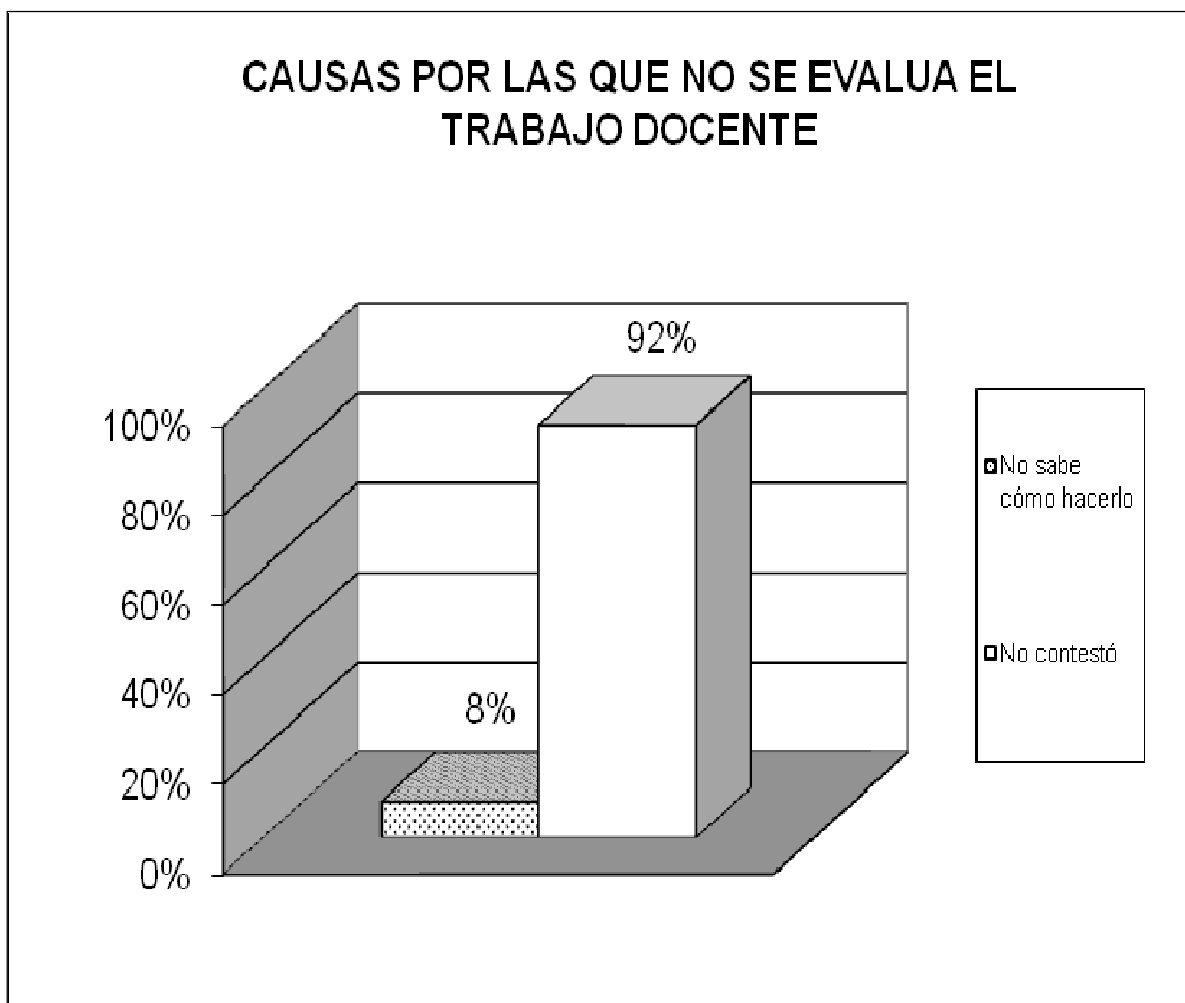
GRÁFICA No. 16



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

La forma en que los coordinadores les evalúan el trabajo docente es en un 46% por medio de la opinión emitida por los estudiantes, quienes retroalimentan el trabajo de la docencia directa llevado a cabo, seguido de una igualdad del 30% a través de observaciones de clases por parte de los Coordinadores así como en las sesiones de trabajo que se dan mensualmente entre coordinador-catedrático. En menor ocurrencia están la comparación contra notas de los cursos y autoevaluaciones; Independiente del método que se utilice, se resalta la importancia de tener resultados del desempeño del catedrático para lograr el éxito del objetivo del proceso enseñanza-aprendizaje.

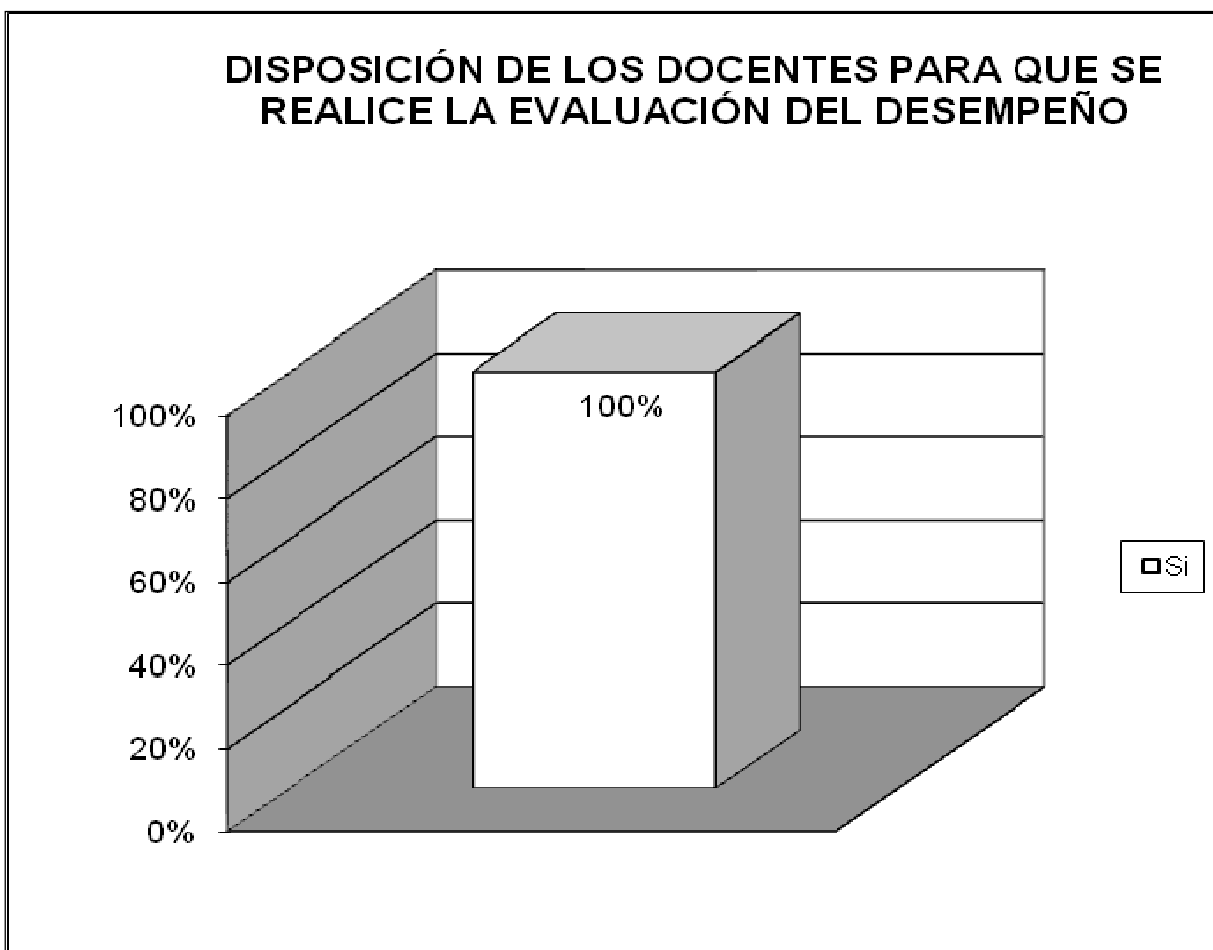
GRÁFICA No. 17



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Únicamente un catedrático manifestó la falta de evaluación al trabajo realizado, indicando cómo causa que la Escuela de Postgrado no tiene lineamientos de evaluación del desempeño. El resto de docentes no respondió la pregunta. Indudablemente este resultado evidencia que no existe un proceso sistemático de evaluación implementado por la Escuela de Postgrado que retroalimente a los docentes sobre el rendimiento laboral desarrollado y que les permita conocer la forma en que han desarrollado los cursos.

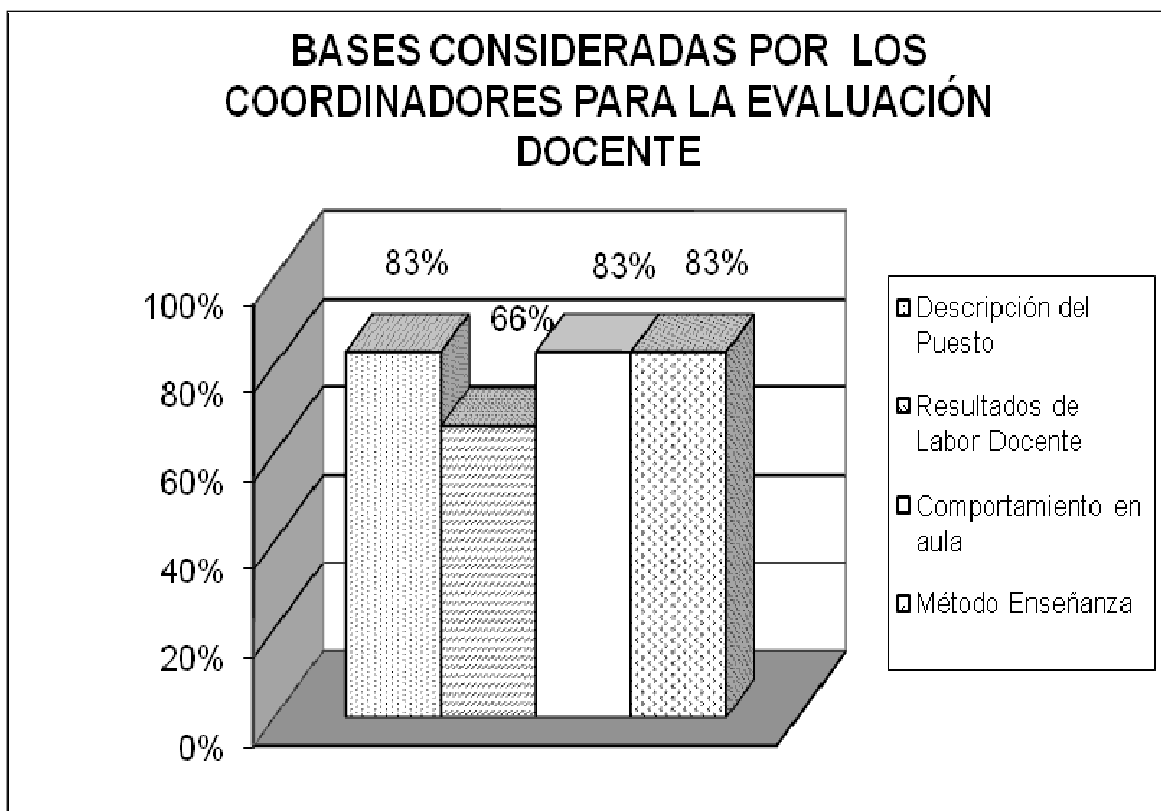
GRÁFICA No. 18



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Todos los docentes opinan que la realización de la evaluación del desempeño es una estrategia educativa importante, que les ayudaría a conocer en primer lugar su desempeño laboral, en segundo lugar es un resultado que evidenciaría la mejora continua en los planes de trabajo de cada coordinación y finalmente reflejaría el nivel de la enseñanza que se está desarrollando en cada programa de maestría.

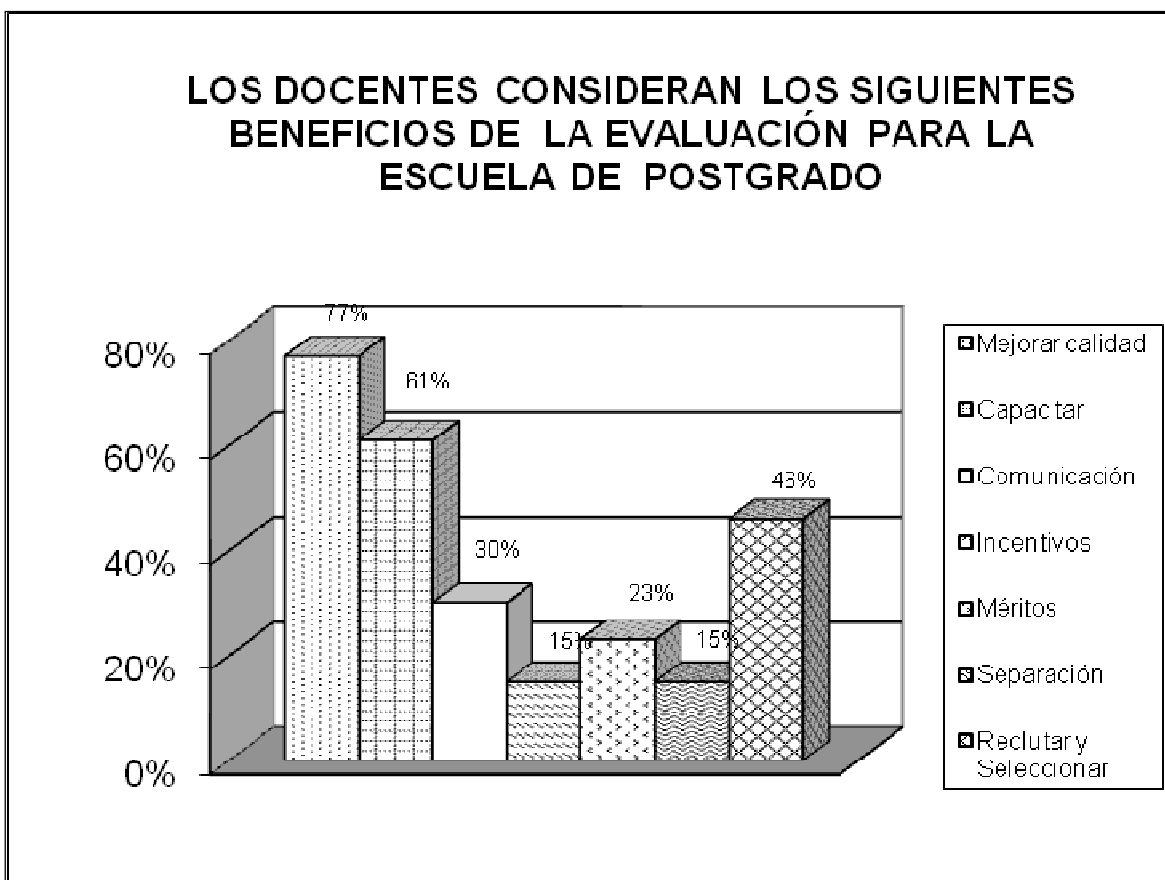
GRÁFICA No. 19



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

El 69% del claustro de catedráticos de las maestrías opina que la descripción del puesto debe ser la base para realizar la evaluación, así como observar los resultados de los cursos, la forma de comportarse el docente en el aula, de igual forma indican que el método de enseñanza que utiliza el catedrático puede ser punto de referencia para dicha evaluación. Lo anterior descrito se convertiría en criterios de evaluación objetivos para medir el trabajo realizado en los cursos y evitarían sesgos que pudieran interferir en los resultados de la evaluación por parte de los evaluadores.

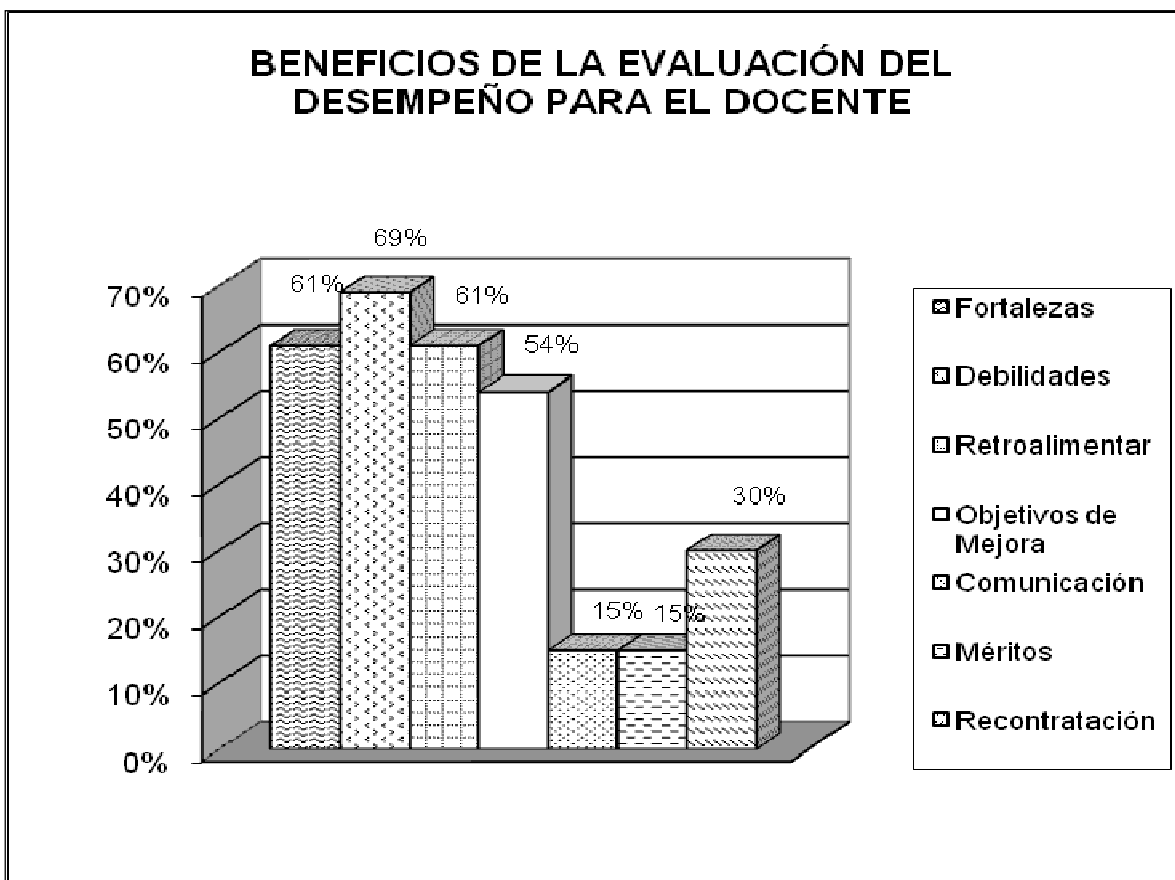
GRÁFICA No. 20



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

De acuerdo a la opinión de los docentes, los resultados de la evaluación del desempeño pueden ser aprovechados por la Escuela de Postgrado para mejorar la calidad educativa brindada a los estudiantes de las diferentes maestrías, lo que elevaría el nivel de enseñanza aprendizaje en esos programas. También puede aprovecharse para diseñar planes de capacitación que ayuden al docente a mejorar sus actividades de enseñanza, así como ayudar en la identificación, búsqueda y selección de profesionales docentes mejorando el proceso de reclutamiento y selección, y esta evaluación fortalecería el proceso de comunicación con los coordinadores responsables de cada maestría.

GRÁFICA No. 21

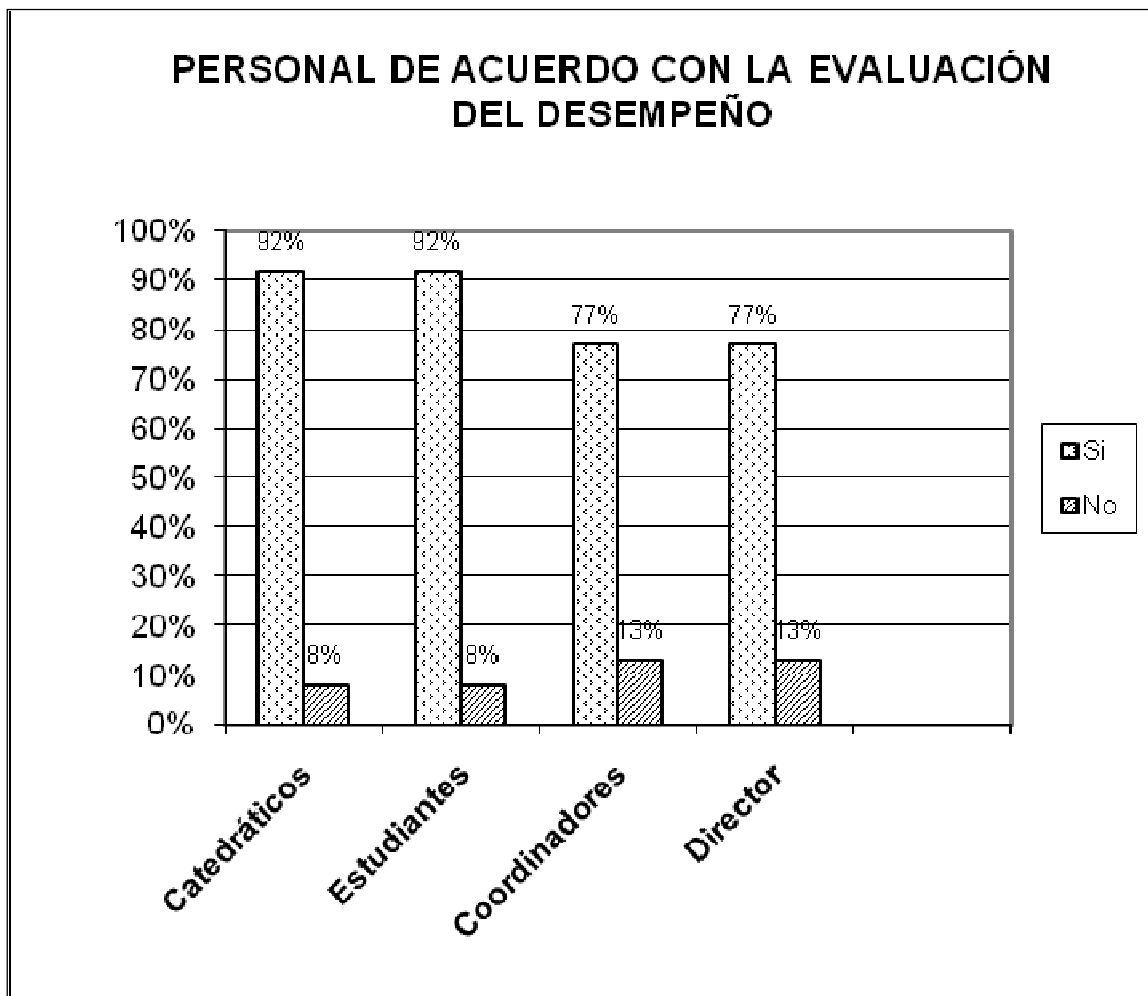


**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los beneficios que considera los docentes les proporcionaría la evaluación van en función de retroalimentación para conocer sus fortalezas y debilidades en el desempeño docente, lo que los conduciría a plantearse objetivos de mejora en sus actividades; por otra parte consideran que mejoraría la comunicación en su trabajo y con sus coordinadores, así como serviría para que se les reconozca méritos por su desempeño, de igual forma podría ser el insumo principal para las recontrataciones en cada período lectivo de clases.



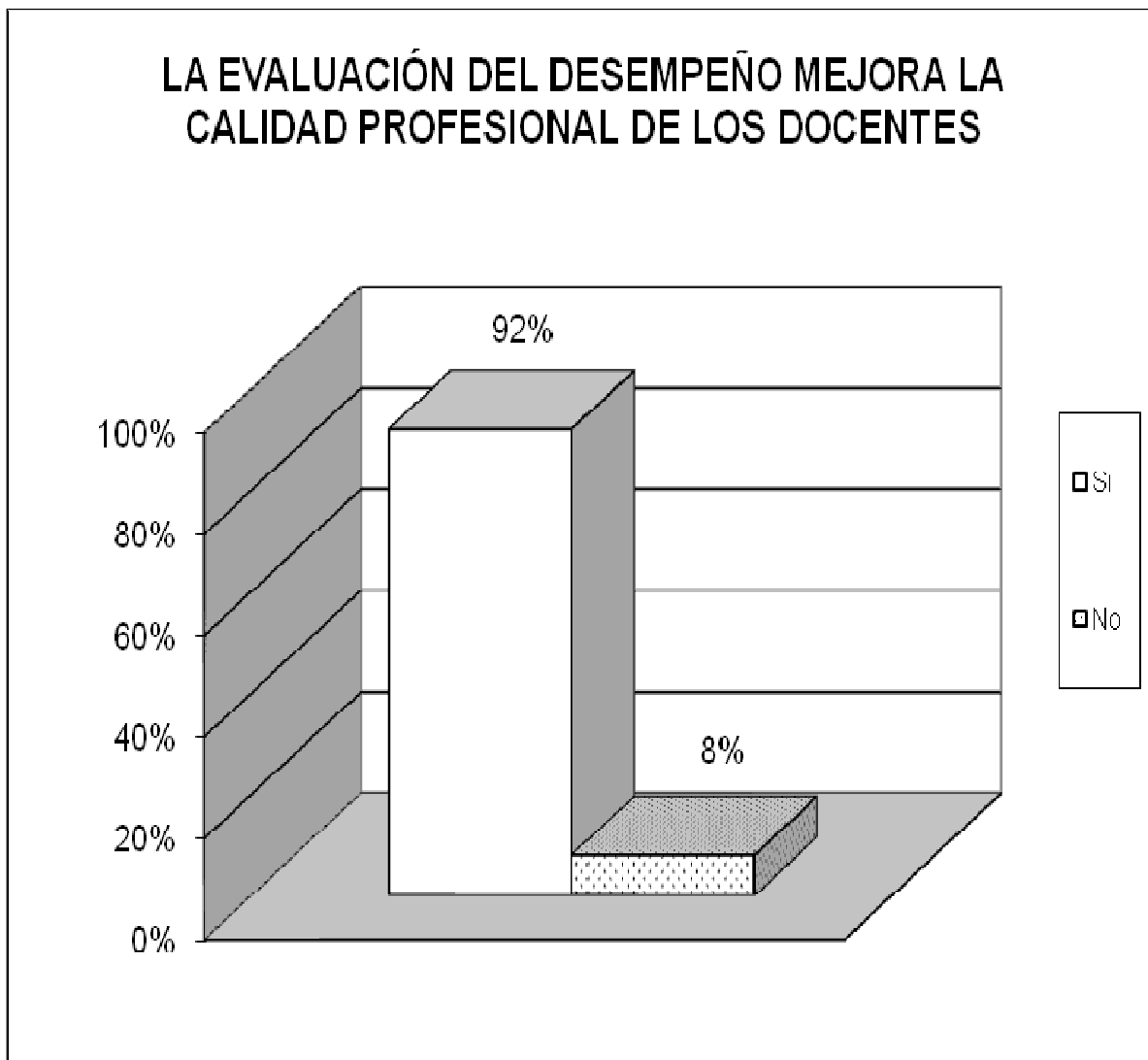
GRÁFICA No. 22



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los docentes manifiestan que tanto ellos como cuerpo colegiado, los estudiantes, los coordinadores de las diferentes maestrías y el Director están de acuerdo en que exista este proceso medidor del desempeño laboral, ya que es un indicador que muestre la forma en cómo se realiza el trabajo docente.

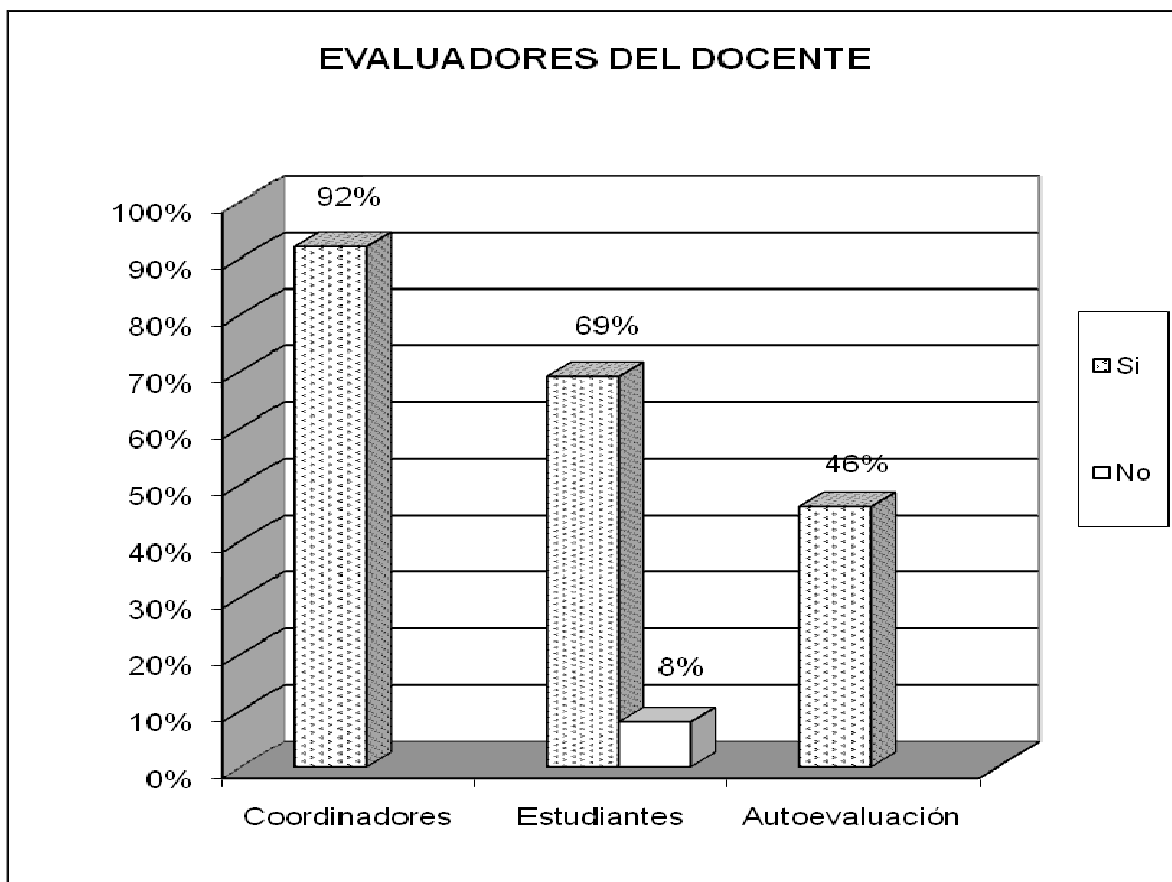
GRÁFICA No. 23



**Fuente:** Encuesta "Diseño de Evaluación del Desempeño Docente", Guatemala, Septiembre de 2008.

Los docentes consideran que una de las finalidades de la evaluación del desempeño es mejorar las actividades del trabajo realizado por los ellos. Al mostrar resultados concretos sobre aspectos del trabajo realizado por los catedráticos en el proceso enseñanza aprendizaje, el docente puede modificar estrategias de enseñanza para corrección o bien para seguir fortaleciéndolas, y los coordinadores pueden diseñar estrategias que beneficien el proceso educativo y mejoren la calidad profesional de los catedráticos.

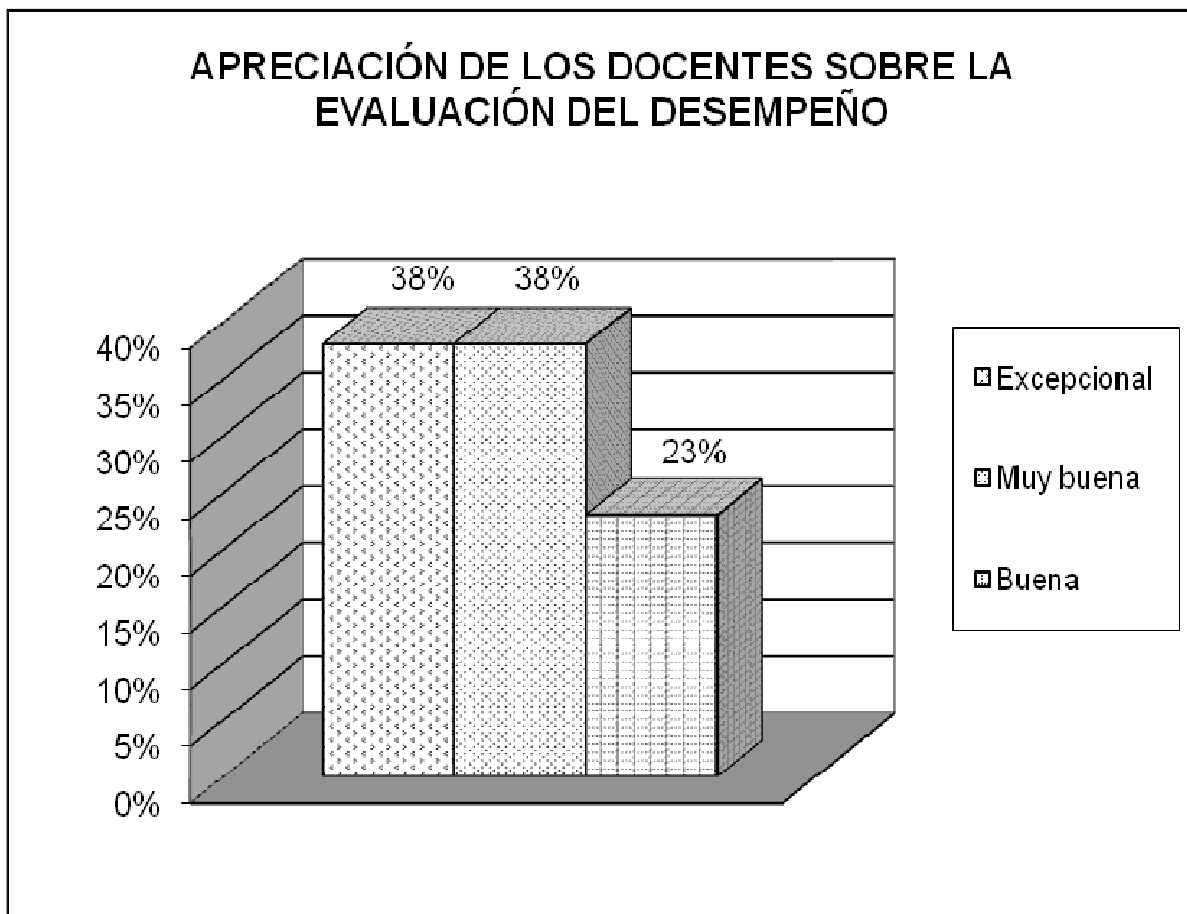
GRÁFICA No. 24



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

El claustro docente opina que son los coordinadores los responsables de evaluar el trabajo que ellos realizan por el contacto directo que tienen con ellos así como por la responsabilidad de supervisar la planificación, ejecución y evaluación de sus actividades docente; también indican que los estudiantes deben evaluar su trabajo por ser los receptores de las actividades docentes para el logro de un aprendizaje significativo. Ambos son los indicados para evaluar el trabajo de los docentes. Se Adiciona la autoevaluación por los propios catedráticos, con condiciones de honestidad y objetividad de parte de los docentes para su realización.

GRÁFICA No. 25



**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Desde el punto de vista de los catedráticos que integran el cuerpo docente de los programas de maestrías de la Facultad de Ingeniería, el papel del desempeño en las actividades docentes es importante, catalogándola desde excepcional a buena. Ello confirma la importancia de la evaluación, ya que tanto las coordinaciones pueden tener un panorama de la calidad profesional de sus docentes y los mismos docentes pueden conocer cómo está siendo percibido su trabajo. Por un lado, los coordinadores pueden diseñar estrategias de apoyo a la mejora del trabajo de los docentes, y por el otro los docentes pueden percatarse de cómo están realizando sus actividades para enriquecimiento o mejora de sus objetivos docentes.

A continuación se aprecian los comentarios adicionales que hicieron los Docentes de los Programas de Maestría sobre la evaluación del desempeño:

No.	COMENTARIOS
1.	En cualquier proceso se requiere retroalimentación y la evaluación de resultados en términos de eficiencia y efectividad, con mayor razón, en el desarrollo de estudios de postgrado.
2.	Sería interesante hacer un examen integral de cada maestría al final de cada año.
3.	<p>Debe apoyarse en procesos y procedimientos bien definidos y evaluados/revisados con periodicidad.</p> <p>Se debe sustentar en una labor administrativa eficiente y eficaz.</p> <p>Su enfoque deber de herramienta y no de meta.</p>
4.	Es importante para lograr eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo de las labores docente.
5.	Es conveniente que realicen evaluación de desempeño de los docentes y que estos últimos conozcan los resultados de las evaluaciones.
6.	Es ineludible por los beneficios en cuanto al espíritu de la formación en postgrados y el mejoramiento de la calidad docente.
7.	Veo que se hace, siempre puede mejorar.
8.	Sería bueno analizar los medios de evaluación a los estudiantes. Apoyos audiovisuales.

**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Los catedráticos reconocen que la implementación sistemática de la evaluación del desempeño colaboraría en la eficiencia y eficacia de las labores docentes así como al proceso de retroalimentación y comunicación de los entes responsables involucrados en la responsabilidad de la docencia.

### 4.3. Resultados del Director de la Escuela:

El Director de la Escuela de Estudios de Postgrado proporcionó las siguientes respuestas en el instrumento “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente” diseñado para conocer su punto de vista:

No.	PREGUNTAS Y RESPUESTAS
1.	<p><b>¿Qué opinión le merece la evaluación del desempeño de los catedráticos que laboran en una Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos?</b></p> <p>El staff de docentes fue seleccionado en base a méritos, formación y recomendaciones, y todos los docentes se les evalúa periódicamente y la mayoría ha obtenido buenos resultados.</p>
2.	<p><b>¿Cuáles considera han sido las causas que han impedido llevar a cabo la evaluación del desempeño en la Escuela que usted dirige?</b></p> <p>Se realizan evaluaciones de desempeño de los docentes periódicamente.</p>
3.	<p><b>¿Cuáles son los efectos para la Escuela al no contar con un proceso programado de evaluación de desempeño para catedráticos?</b></p> <p>La evaluación del desempeño que utilizamos es autorizada por el sistema de estudios de postgrado (SEP) de la USAC.</p>
4.	<p><b>¿Cuáles son los efectos para los docentes al no contar con un proceso programado de evaluación de desempeño que les evalúe y retroalimente su desempeño?</b></p> <p>Nuestro proceso debe revisarse y mejorarse, porque al docente le sirve como retroalimentación, a los coordinadores y administradores como instrumento para revisar atribuciones y de capacitación.</p>
5.	<p><b>¿Cuáles son los efectos para los estudiantes al no contar con un proceso programado de evaluación de desempeño para catedráticos?</b></p> <p>Seguir con las debilidades que podrían detectarse.</p>

No.	PREGUNTAS Y RESPUESTAS
6.	<p><b>¿Qué acciones cree usted se podrían implementar con los resultados de un programa de evaluación del desempeño de los docentes?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora en las atribuciones.</li> <li>✓ Capacitación de los docentes.</li> </ul>
7.	<p><b>¿Qué beneficios le traería a la Escuela la evaluación del desempeño de los catedráticos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Búsqueda de la excelencia académica.</li> <li>✓ Acreditación de programas.</li> <li>✓ Mejoramiento en la hoja de vida de los docentes.</li> </ul>
8.	<p><b>¿Qué obstáculos enfrentaría la escuela al implementar un proceso de evaluación de desempeño para los docentes?</b></p> <p>Ninguno.</p>
9.	<p><b>¿Qué estrategias se pueden implementar para eliminar los obstáculos que enfrenta la Escuela para desarrollar la evaluación del desempeño?</b></p> <p>Dar seguimiento a lo que se tiene actualmente.</p>
10.	<p><b>¿Qué situaciones apoyarían el desarrollo de este proceso?</b></p> <p>Autoevaluación de nuestros programas.</p>
11.	<p><b>¿Con qué recursos cuenta la Escuela para implementar este proceso?</b></p> <p>Humanos: Secretaria, coordinadores y director.</p> <p>Materiales: Reproducción de materiales.</p> <p>Financieros: Los que se necesitan serán programados.</p> <p>Otros (Explique)</p>

No.	PREGUNTAS Y RESPUESTAS
12.	<p><b>¿Cómo describe las características del Programa de Evaluación que puede implementarse en la Escuela de Estudios de Postgrado de Ingeniería?</b></p> <p>Determinando los puntos a mejorar y fortalecer.</p>
13.	<p><b>Si desea, puede desarrollar comentarios adicionales sobre la evaluación del desempeño para los catedráticos de su escuela:</b></p> <p>No hace ningún comentario.</p>

**Fuente:** Encuesta “Diseño de Evaluación del Desempeño Docente”, Guatemala, Septiembre de 2008.

Cómo puede apreciarse con las respuestas del Director de la Escuela, se tiene algunas fases de evaluación del desempeño de los docentes así como, reconoce los beneficios que traerían estos resultados a los planes de la Escuela como tal, coincidiendo tanto con los Coordinadores de los Programas de Maestría como con los Docentes que la evaluación del desempeño es un instrumento importante para los planes de la Escuela.



## **5. PROPUESTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

### **5.1 Introducción**

La Dirección, Coordinaciones y Claustro Docente del Programa de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala tienen la responsabilidad del proceso enseñanza aprendizaje a nivel de especialización y educación superior. Parte de la generación de calidad educativa del programa consiste en medir el rendimiento global del personal responsable del proceso, especialmente los responsables de la docencia directa, como lo son los catedráticos de cada programa de maestría.

### **5.2 Objetivo**

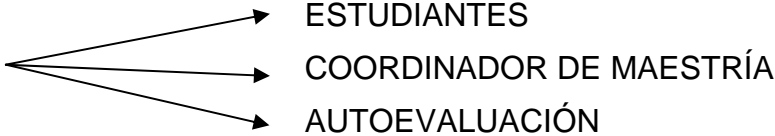
Desarrollar un programa de evaluación del desempeño para los docentes del Programa de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

### **5.3. Participantes del Proceso de Evaluación del Desempeño**

Los participantes de llevar a cabo esta propuesta son:

- a) Director
- b) Coordinadores
- c) Docentes
- d) Estudiantes

Los puestos a evaluar de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería serán los “DOCENTES”, y los evaluadores serán las personas que tienen relación directa con las actividades que ellos desarrollan, como se muestra en el siguiente cuadro.

PUESTO A EVALUAR	EVALUADORES
DOCENTES	

La base para la evaluación de los docentes es la descripción del puesto siguiente:

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>Nombre del puesto:</b> DOCENTE	<b>Registro de personal:</b> _____
<b>Ubicación:</b> Programas de maestría	<b>Jefe inmediato superior:</b> Coordinador
<b>Fecha:</b> Septiembre 2008	
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</b> Profesional responsable de llevar a cabo la planeación, ejecución y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje de los cursos de los programas de maestría de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planear las actividades de enseñanza de los cursos asignados, revisando, elaborando, y enriqueciendo el contenido temático de los mismos según requerimientos establecidos por la escuela de postgrado.</li> <li>2. Realizar la investigación bibliográfica para fundamentar las actividades de enseñanza.</li> <li>3. Seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje, para la optimización del tiempo, de los recursos y de las informaciones disponibles.</li> <li>4. Impartir las clases según programación de asignación de cursos.</li> <li>5. Evaluar el aprendizaje del contenido desarrollado durante y al finalizar el curso.</li> <li>6. Elaborar trabajo de zona y exámenes.</li> <li>7. Participar en reuniones de trabajo programadas por el coordinador.</li> <li>8. Cumplir con los plazos de entrega de trabajos de zona y exámenes cumpliendo los estándares de educación superior.</li> </ol>	

9. Proponer mejoras de calidad educativa
10. Asistir puntualmente a las clases.
11. Cumplir el requisito de asistencia diaria.

## **ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO**

1. Dominio de los temas de los cursos a impartir.
2. Habilidad para elaborar objetivos de aprendizaje.
3. Habilidad de exposición y comunicación asertiva .
4. Capacidad de innovación y creatividad.
5. Elaboración de instrumentos de evaluación.
6. Elaboración y manejo de recursos didácticos.
7. Dominio de paquetes básicos de Word, excell, power point y navegación en páginas web.

### **ESCOLARIDAD**

Grado académico de educación superior con postgrado y/o doctorado de preferencia afín a la especialidad impartida.

### **EXPERIENCIA**

Dos años impartiendo clases a nivel superior.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

El docente desempeña sus actividades en aulas ventiladas e iluminadas, con un número no mayor a 30 estudiantes por aula.

### **ESFUERZO FÍSICO**

Permanece de pie durante el desarrollo de clases y habla durante largos períodos.

### **APTITUDES**

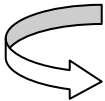
1. Inteligencia con un Ci mayor o igual al término medio.
2. Personalidad estable, con interés vocacional social humanitario en la enseñanza.
3. Gestión de cambio.
4. Creativo y colaborador
5. Conocedor de la realidad local y global
6. Espíritu investigador

## 5.4 METODOLOGÍA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En el caso de la evaluación de los docentes de los Programas de Maestría de la Facultad de Ingeniería se necesita integrar una comisión responsable de la realización y revisión del programa que establece dos evaluaciones de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Estas evaluaciones deben ser dadas a conocer tanto a los docentes en la fase contratación para que ellos estén enterados que las actividades docentes serán evaluadas, así como a los estudiantes al inicio del trimestre de clases para que conozcan la evaluación y los períodos en los que tienen que evaluar a los docentes. Ello requiere que la comisión nombrada se encargue de publicar las fechas en que la escuela programe llevarla a cabo. La evaluación se desarrollará por medio de intranet o el medio que recomiende la comisión nombrada.

Las evaluaciones se realizarán así:

1. La primera evaluación de carácter cualitativo se realizará la semana siguiente al primer examen parcial.
2. La segunda evaluación de naturaleza cualitativa y cuantitativa se llevará a cabo dos semanas antes del examen final.



### **Primera Evaluación Cualitativa del Desempeño**

La primera evaluación a realizarse después del primer examen parcial tiene por objetivo obtener información de los estudiantes y conocer su apreciación sobre el desarrollo del curso contestando preguntas de carácter cualitativo. Estos resultados servirán al docente para rediseñar estrategias educativas, en caso de ser necesario, y generar el liderazgo situacional requerido en cada curso. No forman parte del resultado de evaluación de desempeño que se realiza para evaluar el trabajo del docente., ya que su objetivo es retroalimentar al docente en esta primera fase de los cursos para mejoramiento de estrategias de enseñanza.

Presenta las siguientes características:

- Los resultados de la evaluación sólo el catedrático los conoce.
- Los estudiantes la tomarán por Internet (Se necesitará la creación de una plataforma de base de datos). En caso de no contarse con este recurso, se podrá realizar en blanco y negro dado que el número de estudiantes por maestrías lo permite.
- Las preguntas son abiertas y cualitativas
- Es anónima

El instrumento a utilizar es el siguiente:

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES**

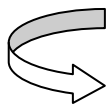
**Nombre Docente Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Maestría:** \_\_\_\_\_

El docente que le imparte este curso está interesado en conocer la opinión que usted tiene respecto a la actividad de enseñanza. Se le pide que conteste las siguientes preguntas con objetividad, responsabilidad y madurez. Sus respuestas ayudarán a mejorar la enseñanza que usted recibe en el curso.

1. ¿Qué es lo que más le gusta del curso?
2. ¿Qué es lo que menos le gusta del curso?
3. ¿Qué le parece la capacidad del catedrático en la materia?
4. ¿Qué sugerencias le propone al catedrático



## Segunda Evaluación del Desempeño

final, y para la cual se desarrollarán los siguientes pasos del proceso:

### 5.5 Elección del Método de Evaluación del Desempeño

En la evaluación del desempeño se encuentran diferentes métodos para conocer la manera en que los empleados llevan a cabo sus labores. En el caso de los docentes de los programas de maestría y por el hecho de incluir múltiples evaluadores que medirán el desempeño, responde a características del método de evaluación de 360 grados, y el listado de preguntas corresponde a características del método listas de verificación. Esta combinación consiste en presentar al grupo de evaluadores; a saber, coordinadores, estudiantes y los propios catedráticos, un listado de preguntas que describen el desempeño del docente y requiere que éstos otorguen calificación a las preguntas listadas en el instrumento desarrollado para ello.

### 5.6 Determinación de Criterios de Evaluación

El instrumento de evaluación es una herramienta que permite determinar por medio de criterios y factores de evaluación, la forma cómo el docente está realizando sus actividades laborales y si ese desempeño es el requerido o no por el análisis y descripción del puesto. Para el puesto docente, se escogieron los siguientes criterios:

No.	CRITERIO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN
-----	------------------------	-------------

- Planificación**

Preparación de todas las fases requeridas para diseñar, desarrollar y evaluar contenidos de cursos a desarrollar.

- **Ejecución** Proceso por el cual el catedrático realiza la docencia directa en el proceso aprendizaje-enseñanza
  
- **Evaluación** Procedimiento que verificará el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación docente.
  
- **Conocimientos** Posesión cognitiva que el evaluado debe poseer de acuerdo a la especialización adquirida y requerida por el puesto; además el evaluado debe conocer el entorno de la realidad nacional e internacional y tener conocimientos que puedan relacionarse con otras disciplinas.
  
- **Actitudes** Formas de comportamiento que cada persona manifiesta ante determinadas situaciones, en las que juega un papel importante la voluntad y el estado de ánimo, condicionadas a la valoración que cada individuo le otorgue a las situaciones presentadas.
  
- **Puntualidad** Característica de las personas que atienden y cumplen un inicio y un final de actividades de trabajo de acuerdo a un horario establecido

### **5.7 Factores para medir los criterios de evaluación**

Cada criterio de evaluación posee diversos factores que son considerados atributos que los puestos poseen y que pueden ser sujetos de evaluación. Para el caso de los puestos de docentes se desglosan los siguientes factores:

No.	CRITERIO	FACTOR A EVALUAR
1.	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento que tiene el docente del curso a impartir.</li> <li>2. Conocimiento de la realidad nacional e internacional.</li> <li>3. Conocimiento de otras disciplinas que tengan relación con el curso.</li> </ol>
2.	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planteamiento de objetivos del curso.</li> <li>2. Diseño del contenido del curso.</li> <li>3. Métodos, técnicas y actividades a utilizar en el desarrollo del curso.</li> <li>4. Evaluación de objetivos propuestos</li> </ol>
3.	<b>EJECUCIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Accesibilidad</li> <li>2. Creatividad</li> <li>3. Innovación</li> <li>4. Dominio</li> <li>5. Actualización</li> <li>6. Cumplimiento de planificación</li> <li>7. Creación ambiente propicio para la enseñanza</li> </ol>



#### 4. EVALUACIÓN

1. Adecuación de pruebas a contenidos impartidos.
2. Ponderación adecuada de pruebas.
3. Facilidad de retroalimentación al estudiante y al catedrático.

#### 5.8 Base de preguntas de evaluación del desempeño

Para realizar una evaluación de desempeño objetiva, confiable y válida, al puesto de docente se le ha creado criterios y factores de evaluación, y para obtener la información de cómo el catedrático realiza sus labores se planten las siguientes preguntas en los factores correspondientes:

##### CRITERIO: CONOCIMIENTOS

No.	FACTOR	PREGUNTA
1.	Posesión de conocimientos	¿Demuestra poseer capacidad y habilidad en la posesión cognitiva sobre los temas a impartir?

##### CRITERIO: PLANIFICACIÓN

No.	FACTOR	PREGUNTA
1.	Planteamiento de objetivos	¿Le explicó su catedrático los objetivos del curso el primer día de clases?
2.	Diseño de contenidos	¿Le dio a conocer los temas a desarrollar en el curso?
3.	Métodos, técnicas y actividades adecuadas al diseño de contenidos	¿Las actividades desarrolladas permiten que los temas del curso puedan ser comprendidos, fijados y aplicados para tomar decisiones?
4.	Evaluación de objetivos propuestos	¿Contempla el catedrático actividades (laboratorios, pruebas cortas, etc.) que permitan conocer el grado de asimilación de los temas del curso?

**CRITERIO: EJECUCIÓN**

No.	FACTOR	PREGUNTA
1.	Accesibilidad	¿Es accesible su catedrático para resolver dudas tanto en su período de clases como fuera de él?
2.	Creatividad e innovación	¿Utiliza diferentes estrategias (dinámicas de grupo, películas, laboratorios, etc.) para facilitar el proceso de aprendizaje?
3.	Dominio	<p>¿Demuestra conocimiento y dominio de los temas del curso?</p> <p>¿Aplica los temas del curso a casos reales nacionales y/o internacionales?</p> <p>¿Relaciona los temas del curso con los temas de otras asignaturas?</p>
4.	Actualización	<p>¿Hace uso de la tecnología para impartir el curso?</p> <p>¿Estimula al estudiante a investigar y conocer los últimos avances relacionados con el curso?</p>
5.	Cumplimiento de lo planificado	<p>¿Se cumplen los temas presentados al inicio del curso?</p> <p>¿Se ajustan los casos presentados, problemas, laboratorios, pruebas, etc. al contenido del curso?</p>
6.	Creación ambiente propicio para la enseñanza	<p>¿Responde con claridad a las dudas planteadas?</p> <p>¿Acepta cualquier tipo de comentario relacionado con el desarrollo de su clase?</p> <p>¿Su relación con los estudiantes es respetuosa y cordial?</p>

		¿Estimula la participación y diálogo en clase?  ¿Le gustaría volver a recibir otro curso con el mismo catedrático?
--	--	--

### CRITERIO: EVALUACIÓN

No.	FACTOR	PREGUNTA
1.	Adecuación de pruebas a contenidos impartidos	¿Evalúa según los contenidos del curso?  ¿Anota observaciones en los trabajos?
2.	Ponderación adecuada	¿Los puntos de zona asignados a cada trabajo, investigación, examen, etc. están acordes al grado de dificultad de los mismos?
3.	Retroalimentación al estudiante	¿Los laboratorios, pruebas cortas y distintas evaluaciones son resueltos y discutidos para permitir al estudiante conocer sus errores?  ¿Entrega las notas de las diferentes evaluaciones a tiempo?

### 5.9 Escala de calificación para las preguntas de evaluación

Las preguntas planteadas en los instrumentos de evaluación presentarán cinco opciones de respuesta, de las cuales el evaluador deberá seleccionar solamente una. Esta escala de medición refleja niveles de ocurrencia de las situaciones de trabajo desarrolladas por el docente en el curso impartido.

Se entiende por niveles de ocurrencia aquellas veces en que el docente realiza las actividades para el desarrollo de su curso, entendibles como:

- **SIEMPRE**, cuando el docente realiza en todos los períodos de su clase las actividades pertinentes al quehacer docente o cuando la actividad amerite realizarse. La ponderación para siempre equivale al 100% de ponderación.
- **CON FRECUENCIA**, se refiere a evaluar las actividades que el docente realiza la mayoría de veces, a pesar de que pudieran realizarse siempre, calificándose con un 60% de la nota máxima.

- **POCAS VECES**, define un desempeño pobre de actividades, donde el docente está demostrando debilidades en el desarrollo de las actividades, ello induce a una ponderación de 20% de la nota máxima a alcanzar.
- **NO APLICA**, se refiere a aquellas preguntas del instrumento, que en determinado momento, por la naturaleza del curso, no pueden evaluarse. En este caso, la ponderación será procesada como nota máxima, para no castigar el resultado de la evaluación.
- **NUNCA**, es el resultado de que no se realizan las actividades que debieran realizarse, por lo que la ponderación es cero puntos.

A continuación se presenta un cuadro con las opciones de calificación:

No.	OPCION	ABREVIATURA		PONDERACIÓN
1.	SIEMPRE	S	=	5 PUNTOS
2.	CON FRECUENCIA	CF	=	3 PUNTOS
3.	POCAS VECES	PV	=	1 PUNTOS
4.	NO APLICA	NA	=	5 PUNTOS
5.	NUNCA	N	=	0 PUNTOS

### 5.10 Instrumentos de evaluación del desempeño

Los instrumentos de evaluación que se utilizarán para medir el rendimiento del docente son los siguientes:

- Instrumento para estudiantes
- Instrumento para el coordinador
- Instrumento para auto evaluación del catedrático

A continuación se presenta los tres instrumentos mencionados con sus respectivas instrucciones:

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
INSTRUCCIONES PARA ESTUDIANTES**

Las autoridades del Programa de Maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado están interesadas en conocer la opinión que los estudiantes tienen de sus docentes, en lo que concierne a la actividad docente. Por tal motivo, se les solicita contestar de forma objetiva, responsable y madura las distintas preguntas que se les plantean. Los resultados permitirán seleccionar estrategias para mejorar el proceso enseñanza -aprendizaje.

- La evaluación debe hacerse en forma individual.
- Es anónima.
- Coloque el nombre del catedrático y del curso que imparte en los espacios asignados para ello.
- En la hoja de preguntas usted encontrará cinco opciones de respuesta: Siempre = S, Con Frecuencia = CF, Muy pocas veces = MPV, Nunca = N y No aplica = NA. Marque con una "X" la casilla que corresponda a su elección. Solamente puede marcar una opción por pregunta.
- Proceda ahora mismo a llenarla.

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
EVALUACIÓN DE DOCENTES POR ESTUDIANTES**

**Nombre Docente Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Maestría:** \_\_\_\_\_

**PLANIFICACIÓN:** Preparación de todas las fases requeridas para diseñar, desarrollar y evaluar contenidos de cursos a desarrollar

No.	PREGUNTA	S	CF	MPV	N	NA
1	¿Le explicó su catedrático los objetivos del curso el primer día de clases?					
2	¿Le dio a conocer los temas a desarrollar en el curso?					
3	¿Le indicó qué temas se evaluarían en los exámenes parciales y finales?					

**EJECUCIÓN:** Proceso por el cual el catedrático realiza la docencia en el proceso enseñanza- aprendizaje.

No.	PREGUNTA	S	CF	MPV	N	NA
4	¿Responde con claridad a las dudas planteadas?					
5	¿Utiliza diferentes estrategias (dinámicas de grupo, películas, laboratorios, pruebas cortas, guías de lectura, mapas conceptuales, resolución de casos, u otras vías virtuales, etc.) para facilitar el proceso de aprendizaje?					
6	¿Se ajusta a los casos presentados, problemas, laboratorios, pruebas, etc., el contenido del curso?					

**EVALUACIÓN:** Procedimiento que verificará el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación decente.

No.	PREGUNTA	S	CF	MPV	N	NA
07	¿Los laboratorios, pruebas cortas y distintas evaluaciones son resueltos para permitir al estudiante conocer sus errores?					
08	¿Evalúa según los contenidos del curso?					
09	¿Los puntos de zona asignados a cada trabajo, investigación, examen, etc., están acordes al grado de dificultad de los mismos?					
10	¿Entrega las notas de las diferentes evaluaciones a tiempo, permitiendo la discusión y/o resolución de las mismas?					

**CONOCIMIENTOS:** Posesión cognitiva que el evaluado debe tener de acuerdo a la especialización adquirida y requerida por el puesto, versa sobre hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje.

Es también una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por si solo no poseen valor cualitativo.

No.	PREGUNTA	S	CF	MPV	N	NA
11	¿Demuestra conocimiento y dominio de los temas del curso?					
12	¿Aplica los temas del curso a casos de la vida real, casos nacionales y /o internacionales?					

**ACTITUDES:** Formas de comportamiento que cada persona manifiesta ante determinadas situaciones, en las que juega un papel importante la voluntad y el estado de ánimo, condicionadas a la valoración que cada individuo le otorgue a las situaciones presentadas.

No.	PREGUNTA	S	CF	MPV	N	NA
13	¿Acepta comentarios relacionados con el desarrollo de su clase en forma respetuosa y cordial?					

14	¿Estimula la participación y dialogo en clase o por medio de comunicación virtual?					
15	¿Es accesible su catedrático para resolverle dudas?					
16	¿Le gustaría tenerlo nuevamente como su catedrático?					

**PUNTUALIDAD:** Característica de las personas que atienden y cumplen un inicio y un final de actividades de trabajo de acuerdo a un horario establecido.

No.	PREGUNTA	S	CF	MPV	N	NA
17	¿Cumple el horario para iniciar y finalizar la clase?					



**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
INSTRUCCIONES PARA COORDINADORES DE MAESTRÍAS**

Las autoridades del Programa de Maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado están interesadas en conocer la opinión que los Coordinadores de Maestrías tienen de los docentes que las integran., en lo que concierne al desarrollo del proceso educativo. Por tal motivo, se les solicita contestar de forma objetiva, responsable y madura las distintas preguntas que se les plantean. Los resultados permitirán seleccionar estrategias para mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje.

- Cada coordinador de maestría evaluará a los catedráticos integrantes de su área.
- Sus respuestas deberán estar exentas de subjetivismo (prejuicio, estereotipos, favoritismos, efecto de halo, tendencia a calificaciones promedio, elementos culturales, etc.) para evitar sesgos en los resultados de la evaluación.
- El resultado de la evaluación que usted realizará, permitirá como elemento generador de calidad, diseñar las estrategias educativas idóneas a la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Se le solita actuar con ética, guardando la confidencialidad en la aplicación de esta evaluación.

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
EVALUACIÓN DE DOCENTES POR COORDINADORES**

**Nombre Docente Evaluado:** \_\_\_\_\_

**Curso:** \_\_\_\_\_

**Maestría:** \_\_\_\_\_

**PLANIFICACIÓN:** Preparación de todas las fases requeridas para diseñar, desarrollar y evaluar contenidos de cursos a desarrollar.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
1.	¿Concuerdan los objetivos planteados con el contenido del curso a impartir?					
2.	¿Los objetivos planteados son claros y medibles durante el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje?					
3.	¿Los temas propuestos en el programa permiten alcanzar los objetivos del curso?					
4.	¿La temática planteada presenta secuencia y coherencia en su diseño?					
5.	¿El catedrático incluye dentro de la programación estrategias efectivas para el desarrollo de la actividad docente?					
6.	¿Incluye el catedrático actividades que permitan realizar evaluación formativa?					

**EJECUCIÓN:** Proceso por el cual el catedrático realiza la docencia en el proceso aprendizaje enseñanza.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
7.	¿Incluye el catedrático en sus exámenes series que permiten evaluar memoria, síntesis, análisis y aplicación a casos concretos?					
8.	¿Realiza con eficacia las sugerencias que el Coordinador de Maestría le propone para enriquecer su trabajo?					

9	¿Muestra iniciativa, creatividad, y dinamismo en el desarrollo de sus actividades como docente?					
---	---	--	--	--	--	--

**EVALUACIÓN:** Procedimiento que verificará el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación decente.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
10.	¿Evalúan en los exámenes parciales y finales los temas incluidos en la planificación del curso?					
11.	¿En los exámenes parciales y finales la ponderación de las distintas series está acorde a la complejidad de las mismas?					

**CONOCIMIENTOS:** Posesión cognitiva que el evaluado debe tener de acuerdo a la especialización adquirida y requerida por el puesto, versa sobre hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje.

Es también una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por si solo no poseen valor cualitativo.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
12.	¿Muestra el catedrático interés para asistir a actividades de actualización propuestas por la Coordinación?					
13.	¿Demuestra conocimiento y dominio de los temas del curso a impartir en el momento de la planificación del mismo?					

**ACTITUDES:** Formas de comportamiento que cada persona manifiesta ante determinadas situaciones, en las que juega un papel importante la voluntad y el estado de ánimo, condicionadas a la valoración que cada individuo le otorgue a las situaciones presentadas.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
14	Demuestra una actitud de aceptación a las solicitudes que se le hacen en relación al cumplimiento de su trabajo (correcciones de exámenes, zonas, etc.)					

15	¿Demuestra una actitud de disposición y colaboración en la realización de las actividades docentes adicionales (proyectos variados, asesorías, etc.)?					
16	¿Participa voluntariamente en actividades sociales culturales y recreativas que se realizan?					
17	¿Demuestra una actitud diligente hacia los cambios sugeridos en la corrección de exámenes, zonas, documentos de planificación, etc.)?					

**PUNTUALIDAD:** Característica de las personas que atienden y cumplen un inicio y un final de actividades de trabajo de acuerdo a un horario establecido.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
18.	¿Cumple con los plazos estipulados para entrega de proyectos de exámenes?					
19.	¿Cumple con el plazo para entrega de notas de zona?					
20.	¿Cumple el horario de clases?					

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
INSTRUCCIONES PARA AUTOEVALUACIÓN**

Las autoridades del Programa de Maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado están interesadas en conocer la opinión que usted mismo tiene sobre el desarrollo de sus labores docentes. Por tal motivo, se le solicita contestar de forma honesta, objetiva, responsable y madura las distintas preguntas que se le plantean. Los resultados permitirán seleccionar estrategias para mejorar el proceso enseñanza -aprendizaje. Se le solicita observar lo siguiente:

- Cada docente debe responder en forma honesta las preguntas del cuestionario.
- Su visión de esta evaluación debe enfocarse hacia un instrumento que le permitirá conocer sus fortalezas y debilidades.
- El resultado de esta evaluación permitirá, como elemento generador de calidad, diseñar las estrategias educativas idóneas a la mejora continua del proceso enseñanza aprendizaje.

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
AUTOEVALUACIÓN DOCENTE**

**Nombre Docente Evaluado:** \_\_\_\_\_  
**Curso:** \_\_\_\_\_  
**Maestría:** \_\_\_\_\_

**PLANIFICACIÓN:** Preparación de todas las fases requeridas para diseñar, desarrollar y evaluar contenidos de cursos a desarrollar

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
1.	¿Explica los objetivos del curso el primer día de clases??					
2.	¿Da a conocer los temas a desarrollar en el curso?					
3.	¿Indica qué temas se evaluarán en los exámenes parciales y finales?					

**EJECUCIÓN:** Proceso por el cual el catedrático realiza la docencia en el proceso aprendizaje enseñanza.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
4.	¿Las actividades desarrolladas permiten que los temas del curso puedan ser comprendidos, fijados y aplicados para tomar decisiones?					
5.	¿Utiliza en clase diferentes estrategias (dinámicas de grupo, películas, laboratorios, etc.) o bien en forma virtual sí el curso así está diseñado, que faciliten el proceso de aprendizaje?					

**EVALUACIÓN:** Procedimiento que verificará el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación docente.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
6.	¿Se cumplen los temas presentados al inicio del curso?					

7.	¿Evalúa según los contenidos del curso?					
8.	¿Los puntos de zona asignados a cada trabajo, investigación, examen, etc. están acordes al grado de dificultad de los mismos?					
9.	¿Los laboratorios, pruebas cortas y distintas evaluaciones son resueltos para permitir al estudiante conocer sus errores?					

**CONOCIMIENTOS:** Posesión cognitiva que el evaluado debe tener de acuerdo a la especialización adquirida y requerida por el puesto, versa sobre hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje.

Es también una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por si solo no poseen valor cualitativo.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
10.	¿Aplica los temas del curso a casos reales nacionales y/o internacionales?					
11.	Se ajustan los casos presentados, problemas, laboratorios, pruebas, etc. al contenido del curso.					

**ACTITUDES:** Formas de comportamiento que cada persona manifiesta ante determinadas situaciones, en las que juega un papel importante la voluntad y el estado de ánimo, condicionadas a la valoración que cada individuo le otorgue a las situaciones presentadas.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
12.	¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza?					
13.	¿Es accesible para resolver dudas tanto en su período de clases, fuera de él, o a través de la red?					

14.	¿Su relación con los estudiantes es respetuosa y cordial?					
15.	¿Estimula la participación y diálogo en clase o por medio de la comunicación virtual si el curso es por la red?					
16.	¿Acepta comentarios relacionado con el desarrollo de su clase por parte de los estudiantes?					
17.	¿Acepta las recomendaciones que le hace su Coordinador de Maestría en relación a su trabajo (correcciones en exámenes, zonas, documentos de planificación, etc.)?					

**PUNTUALIDAD:** Característica de las personas que atienden y cumplen un inicio y un final de actividades de trabajo de acuerdo a un horario establecido.

No.	PREGUNTAS	S	CF	MPV	N	NA
20	¿Inicia y termina la clase en el horario establecido?					
21.	¿Entrega las notas de las diferentes evaluaciones a tiempo?					
22	¿Cumple con las fechas de entrega de las zonas y exámenes solicitados por su coordinador de maestría?					



A continuación se presenta la cantidad de preguntas por instrumentos que reflejan los criterios de evaluación, así como la ponderación asignada a las mismas por cada criterio, cuya intensidad determina el número de preguntas por criterio en cada instrumento:

### NÚMERO DE PREGUNTAS POR INSTRUMENTO Y CRITERIO

<b>INSTRUMENTO</b> <b>CRITERIO</b>	<b>ESTUDIANTE</b>	<b>COORDINADOR</b>	<b>AUTO EVALUACION</b>	<b>TOTAL PREGUNTAS</b>
PLANEACIÓN	3	6	3	12
EJECUCIÓN	3	3	2	8
EVALUACIÓN	4	2	4	10
CONOCIMIENTO	2	2	2	6
ACTITUDES	4	4	6	14
PUNTUALIDAD	1	3	2	6
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>56</b>

### PONDERACIÓN DE PREGUNTAS POR INSTRUMENTO Y CRITERIO

<b>INSTRUMENTO</b> <b>CRITERIO</b>	<b>ESTUDIANTE</b>	<b>COORDINADOR</b>	<b>AUTO EVALUACION</b>	<b>TOTAL PUNTOS</b>
PLANEACIÓN	15	30	15	60
EJECUCIÓN	15	15	10	40
EVALUACIÓN	20	10	20	50
CONOCIMIENTO	10	10	10	30
ACTITUDES	10	20	30	60
PUNTUALIDAD	5	15	10	35

La ponderación asignada a cada criterio de evaluación corresponde a **la intensidad de aparecimiento del criterio en cada instrumento** por el número de preguntas formuladas en ellos sobre la base de 100%, así:

No.	CRITERIO	No. PREG.	VALOR /100%	AREAS REPRESENTATIVAS
1.	Planeación	12	21	PROCESO 65 % ENSEÑANZA APRENDIZAJE
2.	Ejecución	8	15	
3.	Evaluación	10	18	
4.	Conocimientos	6	11	
5.	Actitudes	14	25	35 % COMPORTAMIENTO
6.	Puntualidad	6	10	

### 5.12 Tabulación y procesamiento de la información

Este paso de vaciado de datos de los instrumentos de evaluación administrados requiere el diseño y ejecución de una base de datos. La tabulación de las preguntas deberá contener un formato que muestre el número de las preguntas contestadas con las cinco opciones de respuesta de cada criterio de los instrumentos que evaluaron a los catedráticos.

### 5.13 Preparación de los resultados de la evaluación

Este paso del proceso de evaluación de desempeño de los docentes del Programa de Estudios de Postgrado debe ser realizado por el coordinador de cada maestría y una comisión especializada en el área.

Consiste en observar, analizar, contrastar e interpretar los resultados obtenidos de los instrumentos de evaluación de los estudiantes, coordinadores de maestrías, y auto evaluaciones de los docentes, para generar cursos de acción que mejoren el proceso educativo de la Escuela de Estudios de Postgrado y dar a conocer al catedrático el resultado de la evaluación de su rendimiento laboral.

El peso de los resultados de la evaluación debe ponderarse en relación a la intensidad de la exposición de los evaluadores con las actividades docentes realizadas por el catedrático. Dado que el alumno es el receptor directo, procesador del aprendizaje y razón de ser de los objetivos de la enseñanza se le asigna un peso del 50% de la evaluación, un 35% al coordinador como responsable del catedrático, y un 15% a los docentes en la realización de la autoevaluación. Para ello se debe obtener cuadros y gráficas resumen del rendimiento del docente evaluado.

A continuación se presenta un ejemplo:

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍAS  
FORMATO DE VACIADO DE INFORMACIÓN**

**CUADROS CONSOLIDADOS DE DESEMPEÑO POR  
CRITERIOS Y EVALUADORES**

**LICENCIADO "X"**

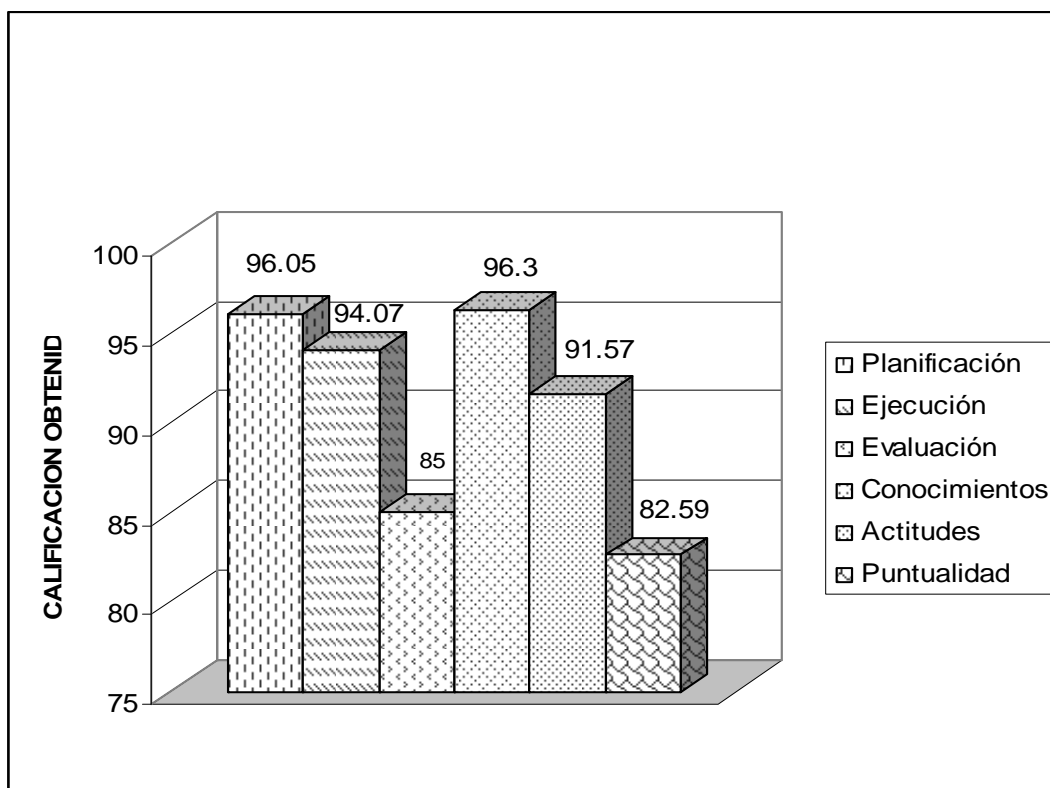
	ESTUDIANTE 50%		COORDINADOR 35%		AUTOEVALUACIÓN 15%		Total	Proceso de Enseñanza	Actitudes	TOTAL
	Obtenido	Valor s/50%	Obtenido	Valor s/35%	Obtenido	Valor s/15%				
PLANIFICACIÓN	85.19	21.30	100.00	65.00	100.00	10.00	96.30			
EJECUCIÓN	86.67	21.67	100.00	65.00	100.00	10.00	96.67			
EVALUACIÓN	86.67	21.67	100.00	65.00	80.00	8.00	94.67	57.81		<b>94.73</b>
CONOCIMIENTOS	91.11	22.78	100.00	65.00	100.00	10.00	97.78			
ACTITUDES	79.44	19.86	100.00	65.00	100.00	10.00	94.86			
PUNTUALIDAD	95.56	23.89	90.00	58.50	73.33	7.33	89.72		36.92	

**DIAGNÓSTICO DE DESEMPEÑO**

CUANTITATIVO	CUALITATIVO
96 a 100	Supera las expectativas
<b>91 a 95</b>	<b>Mejor de lo esperado</b>
86 a 90	Justo lo esperado
81 a 85	Debe mejorar
Menos de 81	No aceptable

En este ejemplo se asume que la evaluación por los estudiantes tiene una ponderación de 25 puntos, la evaluación de los Coordinadores 65 puntos y la autoevaluación de parte de los docentes 10 puntos. Los criterios de Planificación, Ejecución, Evaluación y Conocimientos que conforman el proceso enseñanza aprendizaje tienen un peso del 60% en el perfil final del desempeño y los criterios de actitudes y puntualidad un peso del 40%.

**GRÁFICA DE PERFIL DE DESEMPEÑO GLOBAL  
CURSO: "X"  
LICENCIADO "X"**



**5.14 Entrevista para dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño.**

Consiste en dar a conocer al catedrático el resultado de la evaluación de que fue objeto tanto por parte de estudiantes, coordinadores de maestría y por la auto evaluación. En ésta, el Coordinador de Maestría respectiva tiene la responsabilidad de comunicar este resultado.

Esta actividad de retroinformación para el catedrático adquiere importancia vital, ya que el evaluado tendrá un parámetro de cómo está realizando su trabajo y si sus actividades generan valor para la Escuela de Postgrado de la facultad, o por el contrario, sí su rendimiento no está contribuyendo a lograr la misión institucional.

Lo más valioso del proceso de evaluación de desempeño, es precisamente detectar cómo se está haciendo el trabajo y juntos, organización y evaluado, acordar los cursos de acción a realizar para mejorar el proceso de calidad educativa.

Esta entrevista, presentará los siguientes momentos:

- Preparación de un fólder por catedrático donde se incluirá los instrumentos de evaluación calificados por los evaluadores y los resultados obtenidos de los mismos. (Ver Anexo No. 4)
- Se le dará a conocer los resultados de la evaluación al catedrático mostrándole los mismos, donde se deberá dialogar sobre las potencialidades y deficiencias encontradas.
- Se pactarán cursos de acción requeridos para fortalecer el resultado de la evaluación (capacitación, reconocimientos, etc.)
- El evaluado deberá firmar de conformidad con el resultado de la evaluación y comprometerse con la institución para aceptar y/o cumplir los cursos de acción detectados.

#### **5.15 Cursos de acción a desarrollarse con los resultados de la evaluación**

Las organizaciones inteligentes consideran y visualizan a sus recursos humanos como elementos claves, generadores de valor, quienes con su trabajo colaboran con la organización a lograr su visión, misión y objetivos institucionales. Ante esta perspectiva, la Escuela de Estudios de Postgrado generará estrategias que sean acordes a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño del cuerpo de catedráticos.

Los objetivos de la evaluación del desempeño de las organizaciones inteligentes, se centran en:

- Mejorar el desempeño
- Implementar políticas de compensación
- Tomar decisiones de ubicación
- Detectar necesidades de capacitación y desarrollo
- Planear y desarrollar la carrera profesional
- Detectar imprecisiones en la información de los análisis y descripciones de puestos
- Detectar errores en el diseño de los puestos
- Reconocer factores externos
- Reconocer y potencializar competencias laborales de los trabajadores
- Reconocer y ayudar a superar áreas susceptibles de mejora

De preferencia no debiera utilizarse los resultados de la evaluación del desempeño para separar al personal, ya que esta acción únicamente solaparía deficiencias del sistema que inciden en el proceso enseñanza-aprendizaje, y continuaría manteniendo errores en el proceso de formación de los estudiantes. Por lo anterior, las acciones a tomar ante el resultado de esta evaluación deben ir dirigidas a:

- Áreas por mejorar en el docente por medio del proceso de capacitación.
- Reconocimiento de méritos por medio de incentivos intrínsecos y extrínsecos.
- Detección de fallas en el sistema que incidan en el proceso enseñanza aprendizaje.

## CONCLUSIONES

1. La evaluación del desempeño es realizada por los coordinadores de las maestrías por medio de observación directa de clases, en sesiones de trabajo y con las notas obtenidas por los estudiantes, lo que evidencia que no existe un programa de evaluación de desempeño docente que sistematice la metodología de realización de la misma.
2. Los coordinadores de las maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado reconocen que los resultados de la evaluación del desempeño les ayudarán a la detección de necesidades de capacitación de los docentes, implementación de políticas de compensación, desarrollo de carrera laboral, enriquecimiento de análisis y descripciones de puestos docentes, mejora del proceso de comunicación, así como también para separaciones de aquellos docentes no idóneos al puesto.
3. Los docentes de los programas de maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado consideran que es necesario contar con un proceso de evaluación de desempeño que pueda retroalimentarlos sobre el desempeño laboral que desarrollan en sus respectivos cursos, con el fin de mejorar las actividades docentes.
4. Tanto coordinadores como docentes consideran que la evaluación de desempeño debe realizarse sobre la base de la descripción del puesto docente que llenen las características de validez y confiabilidad del proceso.
5. Los evaluadores del desempeño docente de los catedráticos de los programas de maestría serán los coordinadores de las maestrías como entes responsables en la coordinación de los estudios, los estudiantes como sujetos en el proceso de aprendizaje significativo y los mismos



catedráticos como entes responsables de la planeación, ejecución y evaluación de las actividades de docencia superior.

6. El establecimiento de este proceso marcará el inicio de una cultura organizacional donde la evaluación de desempeño será percibida como una actividad normal y sistemática de mejora a las actividades docentes realizadas en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

## RECOMENDACIONES

1. Que la propuesta del proceso de Evaluación del Desempeño para Docentes de la Escuela de Estudios de Postgrado sea aceptada y ejecutada por la dirección, coordinadores, docentes y estudiantes de esa escuela, para sistematizar y oficializar el programa de evaluación del desempeño docente.
2. Que los coordinadores de las maestrías perciban la evaluación del desempeño como un proceso fortalecedor de la calidad docente que requiere condiciones de voluntad, decisión y apoyo por parte de los entes involucrados para ejecutarse, para diagnosticar la calidad educativa de sus programas, y para generar planes y estrategias de fortalecimiento a los mismos
3. Que los coordinadores de los programas de maestrías de la Escuela de Estudios de Postgrado realicen la evaluación del desempeño de los docentes evaluando las actividades docentes descritas en la descripción del puesto.
4. Que se le dé a conocer a los docentes y estudiantes de cada programa de maestría el programa de evaluación de desempeño para que sea aceptada como un medio de apoyo y mejora en el desarrollo de las labores docentes.
5. Que los docentes acepten y colaboren con el proceso de evaluación del desempeño que les ayudará a conocer sus debilidades y fortalezas para mejora de sus actividades.
6. Que se instituya la evaluación del desempeño como un proceso formal y sistemático por parte de la Dirección de la Escuela de Estudios de

Postgrado para iniciar la generación de cultura de evaluación del desempeño docente.

7. Qué se forme una comisión responsable para poner en marcha el proceso de evaluación de desempeño que permita la comunicación, transparencia y documentación del mismo.

## BIBLIOGRAFIA

Chiavenato I. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: 2da. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A.

Dolan S., Randall S. y Valle Ramón. (1999). *La Gestión de los Recursos Humanos*, España: McGraw –Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Hernández Sampieri. R., Fernández Collado, C. y Baptista IUCIO P. (2003) *Metodología de la Investigación*. México 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana.

Morales J.A. y Velandia N. a (1999 ). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Bogota: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, w. y Davis K. (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill.

Harper & Linch (1992) Consultores (HOME PAGE) Word Wide Web  
[http://www.harperlynch.com/ourservices\\_eshtml](http://www.harperlynch.com/ourservices_eshtml)

Arter J.A. y V. Spandel (1991). *Using Portfolios of Student Work In Instructional Assessment*. Portland, Or.: Northwest Regional Education Laboratory.  
<http://www.dsic.cppu.es/asignaturasfade/idaib/download/guía-portafolios.pdf>.

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page11.html>

<https://www.ingenieria-usac.edu.gt/.../directorio.html> - sitios.ingenieria-usac.edu.gt/epostgrado/index.html (2009)

**ANEXOS****Anexo No. 1**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN ADMON. DE RECURSOS HUMANOS

GUIA DE ENTREVISTA: "DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO  
DOCENTE"

RESPETABLE DIRECTOR

El objetivo de la presente entrevista es obtener información que refleje la importancia de un proceso de evaluación de desempeño de los catedráticos de la Escuela de Estudios de Postgrado que contribuya a la mejora de la calidad educativa docente. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Qué opinión le merece la evaluación del desempeño de los catedráticos que laboran en una Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos?
2. ¿Cuáles considera han sido las causas que han impedido llevar a cabo la evaluación del desempeño en la Escuela que usted dirige?
3. ¿Cuáles son los efectos para la Escuela al no contar con un proceso programado de evaluación de desempeño para catedráticos?
4. ¿Cuáles son los efectos para los docentes al no contar con un proceso programado de evaluación de desempeño que les evalúe y retroalimente su desempeño?
5. ¿Cuáles son los efectos para los estudiantes al no contar con un proceso programado de evaluación de desempeño para catedráticos?

6. ¿Qué acciones cree usted se podrían implementar con los resultados de un programa de evaluación del desempeño de los docentes?
7. ¿Qué beneficios le traería a la Escuela la evaluación del desempeño de los catedráticos?
8. ¿Qué obstáculos enfrentaría la escuela al implementar un proceso de evaluación de desempeño para los docentes?
9. ¿Qué estrategias se pueden implementar para eliminar los obstáculos que enfrenta la Escuela para desarrollar la evaluación del desempeño?
10. ¿Qué situaciones apoyarían el desarrollo de este proceso?
11. ¿Con qué recursos cuenta la Escuela para implementar este proceso?  
Humanos  
  
Materiales  
  
Financieros  
  
Otros (Explique)
12. ¿Cómo describe las características del Programa de Evaluación que puede implementarse en la Escuela de Estudios de Postgrado de Ingeniería?
13. Si desea, puede desarrollar comentarios adicionales sobre la evaluación del desempeño para los catedráticos de su escuela:

**Anexo No. 2**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMON. DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA: “DISEÑO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE”

RESPETABLE COORDINADOR

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la importancia de un proceso de evaluación de desempeño de los catedráticos de la Escuela de Estudios de Postgrado que contribuya a la mejora de la calidad educativa docente. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas.

1. ¿Evalúa el trabajo que realizan los catedráticos?
  1.  Sí
  2.  No
  
2. Si su respuesta fue sí a la pregunta No. 1, ¿Cómo lo realiza?
  1.  Proceso de evaluación de desempeño al docente.
  2.  Observación directa.
  3.  Sesiones de trabajo.
  4.  Portafolio docente.
  5.  Bitácora del docente.
  6.  Opinión de los estudiantes.
  7.  Notas de cursos aprobados por los estudiantes.
  8.  Autoevaluación del docente.
  9.  Otro (Explique)

3. Si su respuesta fue no, ¿cuáles son las causas?
1.  No es importante para la Escuela de Postgrado.
  2.  No se sabe como hacerlo.
  3.  No es prioridad para la Escuela.
  4.  No se cuenta con personal que lo realice.
  5.  Otro (Explique)
4. ¿Considera que podría implementarse un proceso de evaluación de desempeño en la escuela?
1.  Si
  2.  No
5. ¿De implementarse este proceso, el rendimiento del docente se evaluaría sobre la base de?
1.  El análisis y descripción del puesto.
  2.  Los resultados obtenidos de la labor docente.
  3.  El comportamiento del docente en el aula.
  4.  Método de enseñanza-aprendizaje que aplica el docente.
  5.  Otros (Explique)



6. De los recursos requeridos para desarrollar la evaluación del desempeño, ¿con cuáles cuenta para implementarse?

1.  Recurso humano especializado
2.  Equipo de cómputo
3.  Software especializado
4.  Intranet
5.  Internet
6.  Financieros
7.  Tiempo
8.  Otros (Especificar)

7. ¿Cree que implementar un proceso de evaluación del desempeño para los docentes es una estrategia educativa importante de su coordinación?

1.  Si. ¿Por qué?
2.  No. ¿Por qué?

8. ¿Considera que si se evaluara el desempeño de los docentes, se podría?

1.  Elevar la calidad educativa
2.  Diseñar planes de capacitación
3.  Mejorar la comunicación
4.  Mejorar el rendimiento docente
5.  Otorgar incentivos laborales
6.  Reconocer méritos de los docentes
7.  Separar docentes que no llenan las expectativas docentes
8.  Mejorar el reclutamiento y selección de docentes
9.  Otros (Explicar)

9. Considera que si se implementara un proceso de evaluación de desempeño, la posición del siguiente personal sería:

	Estar de acuerdo	No estar de acuerdo
1. Los docentes		
2. Los estudiantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Los coordinadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. El Director	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Otros (indique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Se dan a conocer las deficiencias encontradas en los catedráticos?

1.  Si, ¿Cómo lo hace?

2.  No, ¿Por qué?

11. ¿Considera que con la evaluación del desempeño se identificarían las habilidades y conocimientos docentes que los catedráticos tienen para el puesto?

1.  Si

2.  No

12. Si contesto sí a la pregunta No. 11 ¿Considera que le ayudarían esos resultados a tener un claustro de catedráticos competitivo?

1.  Si

2.  No

13. ¿Cree que la evaluación del desempeño evidenciaría resultados que apoyen el desarrollo de carrera laboral docente?

1.  Si, ¿Por qué?

2.  No, ¿Por qué?
14. ¿Considera que la evaluación del desempeño docente debe concebirse como un recurso para mejorar la calidad profesional y no como un medio para la sanción?
1.  Si, ¿Por qué?
2.  No ¿Por qué?
15. A continuación, resuma su punto de vista del proceso de evaluación del desempeño para docentes:
1.  No hace falta.
2.  Ayudaría un poco.
3.  Sería bueno realizarla.
4.  Sería muy bueno realizarla.
5.  Excepcional, debe realizarse.
16. Por favor, desarrolle comentarios adicionales sobre la evaluación del desempeño para los docentes de su escuela:

**Anexo No. 3**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRIA EN ADMON. DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA: "DISEÑO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE"

1. ¿Le evalúan el trabajo que realiza como catedrático?

RESPETABLE CATEDRATICO

El objetivo de la presente encuesta es obtener información que refleje la importancia de un proceso de evaluación de desempeño del Claustro de Catedráticos que contribuya a la mejora de la calidad educativa docente. Las respuestas se utilizarán exclusivamente para fines de estudio, por lo que se agradece su colaboración y apoyo, contestando las siguientes preguntas

1.  Si

2.  No

2. Si su respuesta fue sí a la pregunta No. 1, ¿Cómo lo hacen?

1.  Entrevista de evaluación

2.  Proceso de evaluación de desempeño al docente

3.  Observación directa.

4.  Sesiones de trabajo con su coordinador

5.  Portafolio docente.

6.  Bitácora del docente.

7.  Opinión de los estudiantes.

8.  Notas de cursos obtenidas por los estudiantes.

9.  Autoevaluación del docente.

10.  Otro (Explique)

3. Si su respuesta fue no, ¿cuáles cree que son las causas?

1.  No es importante para la Escuela de Postgrado.
  2.  La Escuela no sabe como hacerlo
  3.  No es prioridad para su coordinador.
  4.  No se cuenta con personal profesional que lo realice.
  5.  Otro (Explique)
4. ¿Considera que podría implementarse un proceso de evaluación de desempeño para los catedráticos?
1.  Si
  2.  No
5. ¿Cree que implementar un proceso de evaluación del desempeño para los catedráticos es una estrategia educativa importante de su coordinador?
1.  Si, ¿Por qué?
  2.  No, ¿Por qué?
6. ¿De implementarse este proceso, el rendimiento del docente debería evaluarse sobre la base de?
1.  El análisis y descripción del puesto.
  2.  Los resultados obtenidos de la labor docente.
  3.  El comportamiento del docente en el aula.
  4.  Método de enseñanza-aprendizaje que aplica el docente.
  5.  Otros (Explique)
7. ¿Considera que si se evaluara el desempeño de los docentes, la escuela

podría?

1.  Mejorar la calidad educativa.
  2.  Diseñar planes de capacitación que le ayuden a mejorar su trabajo docente.
  3.  Mejorar la comunicación con su coordinador.
  4.  Otorgar incentivos laborales.
  5.  Reconocer sus méritos laborales.
  6.  Separar a los catedráticos que no llenan las expectativas docentes.
  7.  Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de catedráticos.
  8.  Otros (Explicar)
8. Considera que la implementación de un proceso que evalúe su desempeño le beneficiaría en :
1.  Conocer sus fortalezas docentes.
  2.  Detectar sus debilidades docentes.
  3.  Retroalimentarlo sobre el trabajo realizado.
  4.  Establecer objetivos de mejora en cada curso.
  5.  Mejorar la comunicación con su coordinador.
  6.  Reconocerle sus méritos laborales.
  7.  Recontratarlo
  8.  Otros (Explicar)
9. Considera que sí se implementara un proceso de evaluación de desempeño docente.

Estarían de  
acuerdo

No estarían de  
acuerdo

- |                      |                          |                          |
|----------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Los catedráticos  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Los estudiantes   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Los coordinadores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. La coordinación   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otros (indique)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Considera que la evaluación del desempeño docente debe concebirse como un recurso para mejorar la calidad profesional de la escuela y no como un medio para la sanción?

1.  Sí, ¿Por qué?

2.  No, ¿Por qué?

11. Considera que su trabajo debe ser evaluado por:

- |                    | SI                       | NO                       |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Su coordinador  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Los estudiantes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Usted mismo     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Otros (indique) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. De acuerdo a su criterio, ¿cuáles son las consecuencias de no contar con un proceso de evaluación de desempeño?

13. A continuación, resuma su punto de vista del proceso de evaluación del desempeño para catedráticos:

**Anexo No. 4****GUIA PARA EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA DE LA PRESENTACION DE  
LOS RESULTADOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

1. Introducción
2. Presentación de Resultados:
  - a) Evaluación por Estudiantes
  - b) Evaluación por Coordinador
  - c) Autoevaluación
  - d) Perfil del proceso enseñanza-aprendizaje
  - e) Perfil del comportamiento docente
  - f) Perfil global del desempeño
3. Compromiso del docente ante resultados obtenidos
4. Recomendaciones del Coordinador
5. Observaciones y/o sugerencias del docente
6. Hoja de tabulación de resultados
7. Lugar y fecha de la retroalimentación de la evaluación
8. Firmas de aceptación de los resultados del coordinador evaluador y docente evaluado



**INDICE DE GRAFICAS DE RESULTADOS DE COORDINADORES**

<b>No. Gráfica</b>	<b>Nombre</b>	<b>No. Página</b>
1	Evaluación docente	39
2	Forma de evaluar al docente	40
3	Posibilidad de evaluación docente	41
4	Base para la evaluación docente	42
5	Recursos para evaluar	43
6	Evaluación como estrategia educativa	44
7	Objetivos de la evaluación	45
8	Personal de acuerdo con la evaluación	46
9	Retroalimentación deficiencias docentes	47
10	Identificación aptitudes docentes con la evaluación	48
11	La evaluación contribuye a la competitividad de los catedráticos	49
12	La evaluación apoya la carrera laboral docente	50
13	Propósito de la evaluación	51
14	Punto de vista de la evaluación	52

**INDICE DE GRAFICAS DE RESULTADOS DE DOCENTES**

<b>No. Gráfica</b>	<b>Nombre</b>	<b>No. Página</b>
1	Evaluación de trabajo docente	54
2	Formas de evaluar al docente	55
3	Causas de no evaluar el trabajo docente	56
4	Disposición para realizar un proceso de evaluación de desempeño	57
5	La evaluación es una estrategia educativa	58
6	Base para la evaluación	59
7	Beneficios de la evaluación para la Escuela de Postgrado	60
8	Beneficios de la evaluación para el catedrático	61
9	Personal de acuerdo con la evaluación	62
10	La evaluación mejora la calidad profesional	63
11	Evaluadores del catedrático	64
12	Apreciación de los catedráticos sobre la evaluación	65