

## UN ACERCAMIENTO CONTEXTUALIZADO A LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS

### A CONTEXTUAL APPROACH TO THE MANAGEMENT OF THE PERFORMANCE EVALUATION PROCESS OF UNIVERSITY TEACHERS

**Saily González Perdigón, Ph.D.**

Doctora en Ciencias de la Educación (Cuba).

Decana y Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la  
Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

saily@unah.edu.cu

**Norlán Hidalgo Bárcenas, Ph.D.**

<https://orcid.org/0000-0002-4512-3755>

Doctor en Ciencias Pedagógicas (Cuba).

Vicerrector Primero y Profesor del Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria de la  
Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

[norlanhidalgo0@gmail.com](mailto:norlanhidalgo0@gmail.com)

**Ideleichy Lombillo Rivero, Ph.D.**

Doctora en Ciencias Pedagógicas (Cuba).

Directora y Profesora del Centro de Estudios de la Educación Superior Agropecuaria de la  
Universidad Agraria de La Habana, Cuba.

[leichy@unah.edu.cu](mailto:leichy@unah.edu.cu)

#### ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 2 de diciembre de 2020

Aceptado: 2 de febrero de 2021

#### RESUMEN

El objetivo de esta contribución fue diagnosticar el estado actual de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana. La investigación fue de tipo descriptiva y se sustentó en un enfoque cuantitativo - cualitativo. Se combinaron métodos teóricos, empíricos y matemáticos - estadísticos y la técnica de triangulación lo que se complementó con la utilización de guías de observación científica y revisión documental, respectivamente, así como con cuestionarios de encuestas y entrevistas que se aplicaron a los sujetos que conformaron la muestra. La sistematización de los referentes teóricos y metodológicos condujo a la determinación de las relaciones esenciales entre gestión y evaluación del desempeño en el contexto de la Educación Superior. El estudio empírico que se



realizó puso de relieve que la carencia de vías o alternativas metodológicas encaminadas a la orientación de los evaluadores limitó la gestión del proceso de evaluación del desempeño en el contexto de indagación y reforzó la importancia de concebir una mejor preparación de ellos. Finalmente, la contrastación de los datos y la información obtenida evidenció el grado de afectación de la variable fundamental en sus tres dimensiones: Cognoscitiva, Procedimental y Desarrolladora.

Palabras clave: Gestión universitaria, proceso de evaluación, desempeño de los docentes

## **ABSTRACT**

The objective of this contribution was to diagnose the current state of the management of the teacher performance evaluation process at the Agrarian University of Havana. The research was descriptive and based on a quantitative - qualitative approach. Theoretical, empirical and mathematical - statistical methods and the triangulation technique were combined, which was complemented with the use of guides for scientific observation and documentary review, respectively, as well as questionnaires from surveys and interviews that were applied to the subjects that made up the sample. The systematization of the theoretical and methodological references led to the determination of the essential relationships between management and performance evaluation in the context of Higher Education. The empirical study that was carried out highlighted that the lack of methodological routes or alternatives aimed at guiding evaluators limited the management of the performance evaluation process in the context of inquiry and reinforced the importance of conceiving a better preparation of them. Finally, the contrasting of the data and the information obtained showed the degree of affectation of the fundamental variable in its three dimensions: Cognitive, Procedural, and Developmental.

Keywords: University management, evaluation process, teacher performance

## **INTRODUCCIÓN**

### **Antecedentes del estudio**

Los complejos escenarios y condiciones por los que atraviesa el mundo en la actualidad se caracterizan, entre otros aspectos, por un vertiginoso desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como por el aumento de la brecha de exclusión y desigualdad entre las naciones más desarrolladas y las que se encuentran en vías de desarrollo. Es en este ámbito en el que se impone la búsqueda de alternativas para lograr que una educación de calidad sea el signo distintivo del siglo XXI. Ese propósito será posible a partir de la existencia de claustros docentes

preparados para enfrentar los retos de la época actual y las demandas formativas de las nuevas generaciones (González, Hidalgo y Samá, 2020).

Los desafíos que se les plantean a las *Instituciones de Educación Superior* (IES) en su gestión abarcan los procesos universitarios y demandan transformaciones progresivas de estos. Dichas transformaciones apuntan, no solamente a elementos de naturaleza infraestructural, sino a los métodos de dirección y estilos de liderazgo que coadyuven a una mayor participación, compromiso, motivación y creatividad de todos sus docentes como sujetos activos del cambio que se requiere.

Esas transformaciones no podrían lograrse si no se potencia la gestión universitaria, lo que se reafirma en los trabajos Díaz - Canel (2011; 2016); Almuiñas y Galarza (2012); González, Hidalgo y Lombillo (2017a; b); Armenteros, González, Placeres y Taboada (2019) y González, Hidalgo y Samá (2020) que, además, coinciden en que dicha gestión debe ser capaz de responder a las demandas del contexto externo e interno.

Los trabajos de Castillo, Capó y González (2013) y González, Capó, Lombillo y Samá (2016), reconocen que la gestión universitaria posee un carácter transversal y jerarquizan dentro de ella a la *Gestión de Recursos Humanos* (GRH) como un proceso estratégico de la organización dirigido a la elevación de la calidad.

Dentro de la GRH en las IES, el proceso de evaluación del desempeño de los docentes es uno de los que contribuye al desarrollo individual y al logro de los objetivos organizacionales. Los docentes deben ser evaluados de manera sistemática e integral en concordancia con los objetivos y exigencias institucionales.

El proceso de gestión de los docentes universitarios es transversal y estratégico para la organización y debe estar orientado hacia la elevación de la calidad (González, Hidalgo y Lombillo, 2018).

Investigaciones realizadas en el contexto educativo universitario cubano dan cuenta de la necesidad de aumentar la calidad en la gestión del personal docente universitario, para de este modo contribuir al fortalecimiento de su actuación profesional y su responsabilidad social. En la gestión del personal docente se reconoce, la evaluación como una vía para mejorar la calidad del desempeño y permite trazar acciones de formación y desarrollo sobre la base de las demandas institucionales y del ámbito de actuación social. El desempeño exitoso de los

docentes, depende en gran medida del modo responsable en que sea evaluada su práctica (Almuiñas y Galarza, 2013).

Sobre la base de este posicionamiento teórico de partida y las investigaciones realizadas en la Universidad Agraria de La Habana (UNAH) dirigidas al estudio de la *Gestión Integrada del Capital Humano* (GICH) en general (González, Velázquez, Hidalgo y Capó, 2010) y en particular relacionadas con la evaluación del desempeño (Samá, 2015; González, Capó y Lombillo, 2016; González, Hidalgo y Lombillo, 2017a;b;2019 y González, Lombillo e Hidalgo, 2018) y la existencia de normativas e indicaciones para llevar a cabo este proceso, es que se identificaron brechas teóricas y metodológicas en cuanto a la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en el contexto de indagación.

Entre las brechas teóricas identificadas se destaca que en la literatura científica consultada no se halló una definición del concepto gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes. Además, se apreció poca profundidad en el estudio de las relaciones existentes entre la gestión de los procesos universitarios y el proceso de evaluación del desempeño de los docentes. Se puso de relieve la necesidad de estudios que vinculen la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes con el desarrollo individual de los sujetos implicados y el logro de los objetivos organizacionales (González, Hidalgo y Lombillo, 2019).

Las brechas metodológicas evidencian que las indicaciones y normativas existentes no tienen un carácter integrado ni sistémico y obvian el elemento desarrollador en la gestión del proceso de referencia. Se constató la ausencia de propuestas científicas que le permitan a los jefes de departamentos docentes y directores de centros de estudios la gestión exitosa del proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

Se corroboró que existe poca correspondencia entre los resultados alcanzados por la UNAH y los resultados individuales de los docentes. Además, se observaron insuficiencias en la preparación de los jefes de departamentos y directores de centros de estudios y existe una tendencia hacia el formalismo, lo empírico, la falta de seguimiento del desempeño de los evaluados y una deficiente comunicación entre evaluadores (Jefes de departamentos y Directores de centros de estudios) y evaluados (docentes) (González, Hidalgo y Lombillo, 2019).

Los aspectos abordados hasta este momento permiten plantear el siguiente problema científico:

*¿Cuál es el estado actual de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH?*

El objetivo del estudio es diagnosticar el estado actual de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **Gestión universitaria y evaluación del desempeño de los docentes en la educación superior: sus relaciones esenciales**

Las indagaciones teóricas realizadas en la literatura científica al uso dan cuenta de un empleo indistinto por los autores de los términos dirección, gestión y administración (Capó y López, 2014) para referirse a un proceso de igual naturaleza. Para los fines de esta investigación resulta necesario abordar la evolución de la gestión en el contexto universitario desde los orígenes de las ciencias administrativas.

La evolución y posterior desarrollo de la gestión es inherente al propio progreso de la sociedad. Desde la antigüedad ya existía el pensamiento administrativo o de dirección.

En el siglo XIX surge la Escuela clásica en los Estados Unidos de Norteamérica, la cual desarrolló la Teoría de la administración científica y la Teoría clásica de la organización (González, Hidalgo y Lombillo, 2017a).

Posteriormente, surge la Escuela de las ciencias del comportamiento que intenta dar respuesta a problemas no resueltos con el enfoque ingenieril. Esta Escuela se basa en la idea de que administrar es lograr cosas mediante las personas y por tanto, se debe centrar el estudio en las relaciones interpersonales. El desarrollo tecnológico vinculado a la Segunda Guerra Mundial impulsó estudios, basados en la *Investigación de Operaciones* (IO), en Inglaterra y más tarde en los Estados Unidos de Norteamérica. Es en este ámbito que surge la Escuela cuantitativa (González, Hidalgo y Lombillo, 2017a).

El recorrido histórico realizado sirve de base para considerar que la gestión universitaria se nutre de las escuelas, teorías y enfoques de la Administración abordados. Dicha gestión tiene entre sus retos, en el contexto universitario actual, la búsqueda de la pertinencia y la calidad educativa.

El desarrollo alcanzado por las IES en el siglo XXI y el reto de ser instituciones socialmente responsables e innovadoras por un desarrollo humano sostenible implica una transformación en

la gestión de los procesos sustantivos que posibilite el cumplimiento exitoso de las misiones que se plantean (Alarcón, 2015a; 2016).

Según Valera (2013), entre las tendencias de avanzada reconocidas por la UNESCO en las universidades contemporáneas se encuentran las siguientes: masificación, financiamiento, diversificación, internacionalización, tendencias en la formación, investigación científica, tendencias en las tecnologías de la información y las comunicaciones, evaluación del desempeño y valoración de la eficiencia y la calidad.

Los estudios acerca de la evaluación del desempeño están aparejados también, al desarrollo de las Ciencias de la Administración, puesto que en la medida en que evolucionó la GRH en las organizaciones también se centró la atención en el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores (González, 2018).

Se debe expresar que el trabajo de Rojas (2010), es significativo para el estudio que se realiza, pues permite ubicar cronológicamente los antecedentes de la evaluación del desempeño de los trabajadores en Cuba. Dicha ubicación toma como referente la Resolución 765 del 10 de junio de 1981 del extinto Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social, que regulaba cuestiones relacionadas con la evaluación del desempeño.

En la actualidad, no se concibe una organización moderna que no considere la importancia de la evaluación del desempeño ni la haya implementado mediante un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados.

La esencia de todo sistema de evaluación del desempeño es realizar una valoración objetiva acerca de la actuación y los resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo en la que se persigue integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

Se debe significar que el proceso de evaluación del desempeño contribuye a la mejora de la estrategia organizacional puesto que le aporta información acerca de cómo piensan y valoran el trabajo los empleados, facilita la comunicación entre jefes y subordinados, propicia trazar estrategias para la selección, estimulación, promoción y desarrollo de los trabajadores y contribuye a un clima laboral satisfactorio.

Este proceso incide en el ámbito individual, pues le permite al evaluado concebir acciones proyectadas hacia el logro de niveles superiores de desarrollo con la finalidad del automejoramiento en su desempeño lo que significa tomar conciencia de la importancia de su actuación, de sus potencialidades y sus limitaciones.

La comunidad científica que se ocupa de los estudios relacionados con la gestión universitaria reconoce la necesidad de elevar la calidad de la educación, en ese propósito la atención al proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios es un elemento trascendente que se debe tener en cuenta.

Se asumen los elementos esenciales que caracterizan la evaluación del desempeño de los docentes. A continuación, se presentan dichos elementos:

(...) Es un proceso continuo e integral que permite identificar los problemas y logros del desempeño docente, caracterizar la eficiencia y la eficacia de sus resultados, conocer cómo actúan y son los docentes, comprender sus potencialidades y apuntar a su perfeccionamiento. Se obtiene un diagnóstico de necesidades, se infieren juicios, se establecen valoraciones y se toman decisiones para mejorar la práctica docente (Almuiñas y Galarza, 2013, p. 35).

Existe consenso entre los autores consultados en que la evaluación del desempeño docente es un proceso continuo, sistemático y sistémico, incluye acciones de comprobación, valoración de la calidad y efectividad del docente en el proceso de enseñanza - aprendizaje y permite determinar los avances o retrocesos del personal docente en cuanto al logro de sus funciones y su contribución a la mejora continua de la institución educativa.

Es posible afirmar que en la *Educación Superior* (ES) cubana el proceso de evaluación del desempeño ha transitado desde el esquema tradicional donde el jefe era el evaluador y el docente evaluado mantenía una posición poco protagónica en el proceso hasta un modelo en el que la planeación estratégica constituye el núcleo articulador y proyectivo de los resultados individuales y grupales en el seno de las IES.

La gestión ha sido considerada como el arte de hacer las cosas mediante la gente. Este axioma es aplicable a cualquier tipo de organización, tiene como objetivo lograr un clima laboral satisfactorio en el cual las personas mediante el trabajo en grupo pueden ser guiadas hacia la obtención de metas colectivas.

El concepto de gestión posee una generalidad apreciable en múltiples contextos de aplicación. Es por ello, que en la ES la gestión universitaria tiene entre sus retos actuales elevar la calidad, la eficiencia y la pertinencia de la formación universitaria, la preparación de los docentes en el ámbito científico, pedagógico y humanista, impulsar la innovación a partir de la inserción en la

economía del conocimiento y de desarrollar redes que conecten de manera eficiente la producción científica (Alarcón, 2015 a; b).

El logro de la excelencia de las IES implica superar los retos actuales a los que se enfrentan. Para Alarcón (2015b, p.3) este será posible “(...) desde una gestión eficiente de su sistema de procesos”. El proceso de evaluación del desempeño de los docentes es de elevada complejidad, pues implica a las personas y no está exento de cierto matiz subjetivo que si se aparta de la necesaria objetividad puede ir en detrimento del resultado esperado. Ese resultado debe apuntar en las IES, como ha sido expresado con anterioridad, hacia la elevación de la calidad, el mejoramiento continuo y la excelencia.

Al estar protagonizado el proceso de evaluación del desempeño por los sujetos y mediado por un sistema complejo de relaciones entre ellos (sujeto - sujeto, evaluadores - evaluados) necesariamente, no se pueden desconocer los elementos motivacionales, comunicativos, cognoscitivos, afectivos, procedimentales, creativos y axiológicos que en él están presentes.

Para conducir el proceso de evaluación del desempeño de los docentes y enfrentar las complejas y multidimensionales problemáticas que se dan en el seno del departamento docente o del centro de estudio, los evaluadores deben estar preparados y ser “(...) educadores de experiencia científica y pedagógica, con prestigio, autoridad, cualidades y actitudes que le permitan desempeñar con calidad sus funciones” (Ministerio de Educación Superior, 2014, p.14).

Las indagaciones teóricas y empíricas realizadas que han sido esbozadas anteriormente, pusieron de relieve las brechas teóricas y metodológicas en la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes que en el contexto de la UNAH posee características que la tipifican. Este acercamiento preliminar se complementa con la sistematización teórica y metodológica llevada a cabo. De este modo se sientan las bases para que se defina la variable fundamental de la investigación.

*La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH se define como sistémica y periódica. Ella implica una adecuada planeación, organización, ejecución y control y se ejerce por parte del directivo docente una influencia directa, para que el desempeño individual contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Deben tenerse en cuenta dimensiones que apunten hacia lo Cognoscitivo, lo Procedimental y lo Desarrollador (González, Hidalgo y Samá, 2020).*



Estos antecedentes como parte de la etapa exploratoria del estudio que se presenta sienta las bases del estudio de campo que permite caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de evaluación de los docentes en la UNAH.

## CONCEPCIÓN METODOLÓGICA DEL ESTUDIO

El estudio que se realiza es de tipo descriptivo y se sustenta en un enfoque cuantitativo - cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se combinan métodos teóricos, empíricos y matemáticos - estadísticos, así como la técnica de triangulación e instrumentos para la recopilación, contrastación y valoración de los resultados obtenidos. Entre los métodos teóricos se asumen los siguientes: Unidad de lo histórico y lo lógico, Analítico - sintético, Inductivo - deductivo, Enfoque de sistema, Tránsito de lo abstracto a lo concreto y Modelación.

La Observación científica, el Estudio documental, la Encuesta y la Entrevista fueron los principales métodos empíricos empleados que se complementan con el uso de la Triangulación de fuentes. Se sustentó el estudio en métodos matemáticos - estadísticos que fueron fundamentalmente de tipo descriptivo, a saber: el análisis porcentual y de la mediana, la construcción de escalas, gráficos y la selección y evaluación de indicadores.

El estudio de campo que se presenta se concibe en cuatro etapas enmarcadas temporalmente, cada una de ellas se relaciona con los métodos y técnicas seleccionados para obtener información de diversas fuentes (González, 2018).

A partir de la definición de la variable fundamental se procedió a su operacionalización en dimensiones e indicadores que sustentan el diagnóstico del estado actual del proceso anteriormente mencionado en el contexto en estudio.

Se asumen tres dimensiones, a saber: la dimensión Cognoscitiva, la Procedimental y la Desarrolladora como rasgos que caracterizan la variable fundamental y dieciocho indicadores con su correspondiente asignación de valores (Tabla 1)

Tabla 1

*Dimensiones e indicadores de la variable fundamental en estudio. Escalas de medición*

**Variable fundamental: La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH**

Dimensiones	Indicadores
	1.1. Nivel de conocimiento acerca del concepto de gestión del proceso de evaluación desempeño de los docentes en la ES.

Cognoscitiva	<p>1.2. Nivel de conocimiento acerca de la responsabilidad de los evaluadores en la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.</p> <p>1.3. Nivel de conocimiento sobre la relación que existe entre los objetivos estratégicos del departamento docente o de los centros de estudios y la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.</p> <p>1.4. Nivel de conocimiento acerca de las normativas que regulan la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES.</p>
Procedimental	<p>2.1. Los evaluadores realizan la planificación, organización, ejecución y control del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.</p> <p>2.2. Se tiene elaborado por cada evaluador el cronograma del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.</p> <p>2.3. La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH tiene como punto de partida un balance de las fortalezas y debilidades del proceso evaluativo anterior.</p> <p>2.4. Los evaluadores tienen en cuenta para elaborar el plan de trabajo individual los señalamientos y recomendaciones hechos al docente sobre su desempeño en el período anterior.</p> <p>2.5. Los evaluadores posibilitan el acceso a los medios y recursos necesarios para que los docentes puedan desempeñar, eficientemente, su labor.</p> <p>2.6. El evaluador orienta de forma continua y sistemática la consecución progresiva de los objetivos individuales y colectivos del departamento docente y de los centros de estudios.</p> <p>2.7. Se realiza un seguimiento al plan de trabajo individual del docente.</p> <p>2.8. Se utilizan diversos criterios en la obtención de información para evaluar el desempeño de los docentes en la UNAH.</p>
Desarrolladora	<p>3.1. Capacidades comunicativas</p> <p>3.2. Actitud crítica y autocrítica orientada hacia el autoperfeccionamiento (potencialidades y limitaciones) de los sujetos que participan en el proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.</p> <p>3.3. Trabajo en equipo</p> <p>3.4. Autopreparación de los evaluadores para desarrollar la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.</p> <p>3.5. Iniciativa y creatividad</p> <p>3.6. Motivación por el autoperfeccionamiento continuo</p>

---

Fuente: Elaboración propia

Se empleó para la medición de los indicadores correspondientes a la dimensión Cognoscitiva una escala valorativa politómica ordinal y para las Dimensiones Procedimental y Desarrolladora, respectivamente se utilizan escalas basadas en la frecuencia de comportamiento de los indicadores (Tabla 2).

Tabla 2

Asignación de valores a las dimensiones de la variable fundamental en estudio.

Dimensiones	Indicadores	Bien (B)	Regular (R)	Mal (M)
<b>Cognoscitiva</b>	1.1,1.2,1.3 y 1.4	Cuando al menos tres indicadores es valorado de Alto (A) y ninguno de Bajo (B). <u>COMBINACIONES:</u> A A A M o A	Cuando al menos un indicador es valorado de Alto (A). <u>COMBINACIONES:</u> A M o B M o B M o B	Cuando ningún indicador es valorado de Alto (A). <u>COMBINACIONES:</u> B o M Bo M B o M B o M
		Cuando al menos seis indicadores son valorados de Se Cumple Totalmente (SCP) y ninguno de No Se Cumple (NSC). <u>COMBINACIONES:</u> SCT SCT SCT SCT SCT SCT o SCP SCT o SCP	Cuando seis los indicadores son valorados de Se Cumple Totalmente (SCT) o Se Cumple Parcialmente (SCP) y solamente dos de No Se Cumple (NSC). <u>COMBINACIONES:</u> SCT o SCP SCT o SCP SCT o SCP SCT o SCP SCT o SCP SCT o SCP NSC NSC	Cuando ningún indicador es valorado de Se Cumple Totalmente (SCT). <u>COMBINACIONES:</u> SCP o NSC SCP o NSC SCP o NSC SCP o NSC SCP o NSC SCP o NSC
<b>Desarrolladora</b>	3.1,3.2,3.3,3.4,3.5 y 3.6	Cuando al menos cuatro indicadores son valorados de Contribuye Totalmente (CT) y ninguno de No Contribuye (NC). <u>COMBINACIONES:</u> CT CT CT CT o CP CT o CP	Cuando cuatro indicadores son valorados de Contribuye Totalmente (CT) o Contribuye Parcialmente (CP) y solamente dos de No Contribuye (NC). <u>COMBINACIONES:</u> CT o CP CT o CP CT o CP NC NC	Cuando ningún indicador es valorado de Contribuye Totalmente (CT). <u>COMBINACIONES:</u> CP o NC CP o NC CP o NC CP o NC

Fuente: Elaboración propia

En la investigación se utiliza un tipo de muestreo no probabilístico intencional. Este tipo de muestreo no probabilístico intencional posibilita la elección de aquellos sujetos capaces de ofrecer información veraz, objetiva sobre la problemática objeto de indagación científica que en este caso es la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH (Hernández, Fernández y Baptista, 2010 y González, 2018).

En cuanto a la selección de las unidades de análisis, la población (Jefes de departamentos docentes, Directores de centros de estudios, Directores de GRH de las universidades/MES, Directivos y funcionarios del MES relacionados con la GRH y Docentes con categorías principales a tiempo completo de la UNAH) la muestra, el criterio de selección y los instrumentos que se aplicarán se presentan a continuación en una tabla resumen:

Tabla 3

*Resumen de las unidades de análisis, la población, la muestra y el criterio de selección, los instrumentos.*

<b>Unidad de análisis</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra (Porcentaje)</b>	<b>Criterio de selección</b>	<b>Instrumentos</b>
Jefes de departamentos docentes (evaluadores)	47	47 (100 %)	Muestreo no probabilístico intencional	Guía de observación Encuesta
Directores de centros de estudios (evaluadores)	2	2 (100%)	Muestreo no probabilístico intencional	Guía de observación Encuesta
Directores de GRH de las universidades adscriptas al MES	16	16 (100%)	Muestreo no probabilístico intencional	Encuesta
Directivos y funcionarios del MES relacionados con la GRH	3	3 (100%)	Muestreo no probabilístico intencional	Entrevista
Docentes con categorías principales (PA y PT) a tiempo completo de la UNAH (evaluados)	213	74 (PA y PT) (35%)	Muestreo no probabilístico intencional	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

Se emplearon instrumentos de medición (encuestas y entrevista) disponibles a partir de estudios exploratorios realizados y contextualizados en la UNAH (Samá, 2015 y González, Capó y Lombillo, 2016).

El criterio de selección de los instrumentos de medición tuvo en cuenta las evidencias de confiabilidad reportadas. Los instrumentos se adaptaron a las exigencias del estudio que se realizó y al contexto de aplicación. Se realizó una prueba piloto a una muestra inferior a la definitiva, lo que permitió modificarlos, ajustarlos y mejorarlos (Nocedo, Castellanos, García, Addine, González, Gort,...Valera, 2001 y Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

En el caso de esta investigación la prueba piloto se aplicó a una muestra de 50 personas (35%). Esto permitió comprobar la pertinencia y eficacia de los instrumentos de medición en el contexto de aplicación futura y los procedimientos que en ella intervienen, así como entrenar a los investigadores.

### **Caracterización de la Universidad Agraria de La Habana**

La UNAH tiene una plantilla aprobada de 1574 trabajadores y una plantilla cubierta de 1128 trabajadores, de los cuales 590 son docentes y 538 no docentes lo que corresponde el 52% y el 48% del total, respectivamente. Del total de docentes el 10% posee la categoría de *Profesor Titular* (PT), el 24% la de *Profesor Auxiliar* (PA), el 48% es *Asistente* (A) y el 18% es *Instructor* (I). El 15% de los docentes ostenta el grado científico de *Doctor en Ciencias en determinada especialidad* (Dr.C) y el 50% posee el título académico de *Maestro en Ciencias* (M.Sc.).

La estructura de la Universidad cuenta con una plantilla total de 161 cuadros de dirección, de los cuales 49 son evaluadores, con una experiencia promedio de tres años en el cargo, de ellos 30 que representan el 61% de los evaluadores está nombrado por excepción, puesto que no poseen la categoría docente principal de PA o PT que se requiere para la labor de dirección que desempeñan.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En este apartado se presenta el estudio triangulado de diferentes fuentes (visuales, documentales y opináticas) sobre la base del procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida lo que permite establecer regularidades acerca del estado actual de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

### **Resultados de la observación científica**

El diagnóstico de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH tuvo como punto de partida la observación científica

La asignación de valores a cada una de las dimensiones de la variable fundamental en estudio permite afirmar que la dimensión Cognoscitiva se evalúa de *Regular* (R), la dimensión Procedimental se evalúa de *Mal* (M) y la dimensión Desarrolladora se evalúa de *Mal* (M) (Tabla 1).

### **Resultados del estudio documental**

El estudio de la Resolución 66/ 2014 del MES (Ministerio de Educación Superior, 2014), permitió inferir que existen vacíos de información y que se pudiera orientar de forma más coherente y precisa los aspectos que deben estar presentes en la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES (2.2, 2.3, 2.5 y 2.6). La normativa hace referencia de forma aislada a aspectos vinculados con la planificación y el control de este proceso y excluye los relacionados con su organización y ejecución.

El 60% de los indicadores analizados en los Informes de los resultados de la evaluación del desempeño de los docentes del período 2011-2015 en la UNAH (Universidad Agraria de La Habana, 2015; 2016) que se estudiaron se encuentran afectados (2.7, 2.8 y 3.4).

En cuanto al estudio realizado al Informe sobre el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la UNAH en el período 2013 - 2016 (Universidad Agraria de La Habana, 2016), se pudo constatar que el 100% de los indicadores (1.3 y 2.4) analizados se encuentran afectados.

## **Resultados de las encuestas**

### ***Encuesta aplicada a los directores de GRH***

El resultado de esta encuesta pone de relieve las percepciones que se tienen sobre la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES en las universidades cubanas, así como las principales limitaciones y las posibles acciones que permiten perfeccionar la gestión de dicho proceso.

Las principales limitaciones que aprecian en el proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES están relacionadas con la planificación (50%), preparación del evaluador (75%) y con el control del proceso (56%).

Para perfeccionar la calidad del proceso de evaluación del desempeño de los docentes consideran que las acciones fundamentales deben estar encaminadas a la capacitación de los evaluadores (69%), orientación oportuna (44%), planificación del proceso (56%) y el seguimiento (62%).

### ***Encuesta aplicada a los evaluadores de la UNAH***

Se aplicó una encuesta a una muestra no probabilística intencional de 49 evaluadores lo que representa el 100% del total de ellos en la UNAH.

Sobre la base de los resultados anteriormente expuestos se plantea que la dimensión Cognoscitiva, la dimensión Procedimental y la Desarrolladora se evalúan de *Regular* (R) (Tabla 1).

### ***Encuesta aplicada a los docentes de la UNAH***

La encuesta se aplicó a una muestra de 74 docentes con categoría principales (PT y PA) a tiempo completo de la UNAH lo que representa el 35% de una población de 213 docentes con categorías superiores.

Sobre la base de la escala para la asignación de valores a las dimensiones de la variable fundamental en estudio (Tabla 1), se evalúa de *Regular* (R): la dimensión Cognoscitiva, la Procedimental y la Desarrolladora.

### **Resultados de la entrevista aplicada a directivos y funcionarios del Ministerio de Educación Superior**

Se aplicó una entrevista a dos directivos del organismo central (MES) y a un funcionario que se relacionan, directamente, con la GRH (Viceministra, Directora de Recursos Humanos, Jefe de Despacho del Ministro de ES).

Los entrevistados expresan que de manera general se han identificado como fortalezas en la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en las IES cubanas: el reconocimiento por parte del MES de la importancia de la gestión del proceso estudiado, así como de la responsabilidad que los evaluadores manifiestan con dicho proceso.

Como debilidad sobresale la insuficiente correspondencia entre los objetivos estratégicos y criterios de medida de las IES y los resultados del proceso de evaluación del desempeño de los docentes. Además, señalan la inadecuada planificación, organización, ejecución y control del proceso de evaluación del desempeño de los docentes y no contar con alternativas metodológicas concebidas sistémicamente para que los evaluadores puedan enfrentar dicho proceso. Opinan los entrevistados que el estudio que se realiza es pertinente y que contribuirá al perfeccionamiento de la gestión universitaria.

### **Triangulación de las fuentes de obtención de información**

Los sujetos encuestados y entrevistados coinciden en reconocer que la carencia de instrumentos, vías o alternativas metodológicas que orienten a los evaluadores constituye una problemática que debe ser resuelta, puesto que limita la gestión del proceso de evaluación del desempeño en la UNAH. En ese sentido, destacan la necesidad de concebir una mejor orientación y preparación metodológica de los evaluadores.

Estos resultados poseen puntos concomitantes con los estudios exploratorios desarrollados por Samá (2015) y González, Capó y Lombillo (2016) en el contexto de la UNAH que estuvieron

dirigidos hacia el proceso de evaluación del desempeño. El estudio de campo realizado corrobora las valoraciones teóricas que se reportan en los trabajos de González, Hidalgo y Lombillo (2017a; 2018) y de él emanan fortalezas y debilidades.

Entre las fortalezas se encuentran: el reconocimiento por parte de los evaluadores de su responsabilidad en la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH, el acceso a los medios y recursos necesarios para que los docentes puedan desempeñar, eficientemente, su labor. Finalmente, se reconoce por parte de los evaluadores y evaluados la necesidad de una adecuada orientación y una preparación integral para asumir la gestión del proceso estudiado.

Las debilidades se centran en una inadecuada comprensión y aplicación por parte de los evaluadores de las normativas que regulan la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH y el desconocimiento de los docentes acerca de dichas normativas.

Por otra parte, no se evidencia total correspondencia entre los objetivos estratégicos y criterios de medida de la UNAH y los de las unidades organizativas (departamentos docentes y centros de estudios) y la gestión del proceso en estudio.

Existe Inadecuada orientación a los evaluados de los objetivos individuales esperados. Es insuficiente seguimiento al plan de trabajo individual de los docentes. Son Insuficientes los instrumentos, vías o alternativas metodológicas que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH y no se potencia el trabajo en equipo ni la iniciativa y la creatividad.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos a partir de las indagaciones teóricas y prácticas permiten plantear las siguientes conclusiones:

La sistematización de los referentes teóricos y metodológicos de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES permitió indagar en el devenir histórico del objeto de estudio, profundizar en los núcleos conceptuales y la determinación de las relaciones entre gestión y evaluación del desempeño en el contexto de la ES, así como definir la variable fundamental de la investigación.

Las indagaciones teóricas, metodológicas y empíricas realizadas han permitido profundizar en la problemática objeto de investigación y han puesto de manifiesto su complejidad, las brechas existentes, así como las insuficiencias halladas en la práctica que limitan la gestión del proceso



de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH. A partir de la triangulación de las diversas fuentes utilizadas y la correspondiente contrastación entre los datos y la información obtenida, se puede afirmar que la variable fundamental de la investigación se evalúa de Regular (R) lo que pone de relieve su grado de afectación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, R. (2015a, enero). *Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora* [conferencia]. Congreso internacional Pedagogía 2015, La Habana: Ministerio de Educación Superior.

Alarcón, R. (2015b, 1ero de junio). *La extensión universitaria promotora del cambio y la transformación sociocultural* [conferencia] XIII Congreso de Extensión Universitaria, La Habana: Ministerio de Educación Superior.

Alarcón, R. (2016, enero). *Universidad innovadora por un desarrollo humano sostenible* [conferencia]. 10mo Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2016, La Habana: Ministerio de Educación Superior.

Almuiñas, J.L. y Galarza, J. (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão universitária na América Latina - GUAL*, 5 (2) 2012. Florianópolis, 72 -97. Consultado el 14 de marzo de 2015. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72/>

Almuiñas, J. L. y Galarza, J. (2013). Prospectiva y evaluación del docente universitario. En: J.L. Almuiñas y J. Galarza. (eds.). (2013). *La evaluación del desempeño del docente universitario. Experiencias institucionales y nacionales*. Ecuador: Universidad- ECOTEC. 29 - 46.

Armenteros, A., González, S., Placeres, J. y Taboada, A. (2019). El gabinete metodológico para el desarrollo de capacidades de gestión de la UNAH. *Retos de la Dirección*. Vol. 13 (2), julio - diciembre 2019, 146 - 157. ISSN: 2306 -91- 55,

Capó, J.R. y López, A. (2014). *Gestión de Procesos universitarios. Maestría en Educación Superior*. Mayabeque. [s.n]. [Formato digital].

Castillo, J.D., Capó, J.R. y González, S. (2013). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano para las universidades cubanas. Caso Universidad Agraria de La Habana. *Revista Congreso Universidad*, 2(3) 2013. ISSN2306-918X. Consultado 25 de enero de 2014. Recuperado de <http://www.congresouniversidad.cu/revista/>, 1.-10

Cuba. Ministerio de Educación Superior., 2014. *Resolución 66/2014. Procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores universitarios*. La Habana. [s.n]. [Formato digital], 6p.

- Díaz- Canel, M. (2011, febrero). *Más de medio siglo de Universidad en Revolución* [conferencia]. Congreso internacional Pedagogía 2011, La Habana: Ministerio de Educación Superior.
- Díaz- Canel, M. (2016). *Intervención del Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Miguel Díaz - Canel Bermúdez en la Reunión de balance del cumplimiento de los objetivos del 2013 - 2015 en el Ministerio de Educación Superior*. La Habana. [s.n]. [Formato digital].
- González, S. (2018). *Estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana*. (Tesis doctoral). Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". Mayabeque.
- González, S., Capó, J.R. y Lombillo, I. (2016). Estudio diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño docente en la Universidad Agraria de La Habana. *Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación*, 2, marzo – abril 2016, 9p. Consultado 19 de agosto de 2020. Recuperado de <http://www.revista.iplac.rimed.cu>
- González, S., Capó, J.R., Lombillo, I. y Samá, D. (2016, junio). *La evaluación del desempeño docente desde una perspectiva de gestión de la calidad en una universidad integrada* [ponencia]. En: *Congreso Internacional de Economía, Contabilidad y Administración, ECAD 2016*. La Habana, Cuba, 10p.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, I. (2019). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la educación superior. En: F. Benítez y J.R. Capó. (eds.). (2019). *Las ciencias de la educación en el CEESA: XX años. Selección de artículos*. La Habana: Editorial Universitaria, 387 - 404. ISBN: 978-959-16-XXXX-X (PDF).
- González, S., Hidalgo, N. y Samá D. (2020). *La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios cubanos*. La Habana. Editorial Universitaria. ISBN: 978 - 959 - 16- 4408 – 4, 1958- 1966.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, I. (2017a). La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior. *Varona. Revista científico-metodológica*, (64), enero – abril 2017, 13p. Consultado 9 de mayo de 2017. Recuperado de <http://www.revista.varona.rimed.cu>
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, I. (2017b). Reflexiones sobre la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios cubanos: *Bases teóricas. Ciencias Pedagógicas*, (2) 2017. Cuarta época, 10p. Consultado 15 de mayo de 2017. Recuperado de <http://www.iccp.rimed.cu>
- González, S., Lombillo, I. e Hidalgo, N. (2018). La evaluación del desempeño de los docentes desde una perspectiva de gestión de la calidad. En: J.L. Almuiñas., J. Galarza y D. Megret.

- (eds.). (2018). *La gestión de la calidad en las instituciones de Educación Superior*. Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología, 251 - 260.
- González, S., Velázquez, M., Hidalgo, N. y Capó, J.R. (2010). Sistema de indicadores para evaluar la Gestión de Recursos Humanos en la Sedes Universitarias Municipales de la provincia de La Habana. *Folleto Gerenciales*, 3, Año XIII. ISSN: 1726 - 5851. La Habana, Cuba, 1 -10.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: 5 ed: Mc Graw. Hill/ Interamericana Editores.
- Nocedo, I., Castellanos, B., García, G., Addine, F., González, C., Gort, M.,...Valera, O. (2001). *Metodología de la investigación educativa*. Segunda parte. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Rojas, F. (2010). Situación, sistemas y recursos humanos en salud para el desarrollo en Cuba. *Revista. Cubana de Salud*, 2 (2), 157 - 169.
- Samá, D. (2015). *Procedimiento para la evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de la Habana*. (Tesis de licenciatura). Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". Mayabeque.
- Universidad Agraria de La Habana. (2015). *Informes de los resultados de la evaluación del desempeño de los docentes del período 2011 -2015 en la UNAH*. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". [Formato digital].
- Universidad Agraria de La Habana. (2016). *Informe sobre el cumplimiento de la Planeación Estratégica de la UNAH en el período 2013-2016*. Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". [Formato digital].
- Valera, O. (2013, octubre). *Tendencias de la Educación Superior cubana*. [conferencia]. Congreso internacional Pedagogía 2013, Mayabeque. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez". [Formato digital].