

# Estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios

## *Methodological strategy for managing the performance evaluation process of university teachers*

**Dr.C. Saily González Perdigón.** Profesora Auxiliar. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez. Decana de la Facultad de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Correo electrónico: [saily@unah.edu.cu](mailto:saily@unah.edu.cu)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8782-2677>

**Dr. C. Norlán Hidalgo Bárcenas.** Profesor Titular. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez. Centro de Estudios de Educación Superior Agropecuaria (CEESA), Vicerrector Primero

Correo electrónico: [norlanhb@unah.edu.cu](mailto:norlanhb@unah.edu.cu)

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

**Autora: Dr. C. Ideleichy Lombillo Rivero.** Profesora Titular. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez. Centro de Estudios de Educación Superior Agropecuaria (CEESA), Directora del CEESA

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

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-2722>

**Aprobado: abril de 2020**

---

### RESUMEN

En este trabajo se abordan referentes teóricos relevantes relacionados con la obtención de una estrategia metodológica que ofrece respuesta al estado de necesidad de mejorar la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios que en este caso se contextualiza en la Universidad Agraria de La Habana. Esta propuesta debe favorecer el desarrollo individual de los docentes y el logro de los objetivos organizacionales. Se enfatiza en la definición del resultado científico, así como en sus componentes y relaciones. Se describen sus ejes principales: uno teórico - conceptual y otro operacional. La vía científica seleccionada contribuirá a la elevación de la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la gestión de los recursos humanos en la Educación Superior cubana.

**Palabras claves:** estrategia metodológica, gestión universitaria, proceso de evaluación del desempeño

### ABSTRACT

This work addresses relevant theoretical references related to obtaining a methodological strategy that offers a response to the state of need to improve the management of the performance evaluation process of university teachers, which in this case is contextualized in the Agrarian University of Havana. This proposal should favor the individual development of teachers and the achievement of organizational objectives. It emphasizes the definition of the scientific result, as well as its components and relationships. Its main axes are described: one theoretical - conceptual and the other operational. The selected scientific pathway will contribute to raising the efficiency, efficacy and effectiveness of human resource management in Cuban Higher Education.

**Keywords:** methodological strategy, university management, performance evaluation process.

## Introducción

El término estrategia se ha empleado con multiplicidad de acepciones y en variados contextos. El vocablo proviene del griego *stratēgós* que significa “general” y de sus funciones o expresión del arte del general. Es por ello, que su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, aunque se ha extendido al organizacional y al educativo, particularmente. (Saavedra, 2005). (1)

Las indagaciones teóricas ponen de relieve que el uso del vocablo estrategia en las Ciencias de la Administración ha sido tratado con amplitud y desde su concepción se aprecian diversas perspectivas que encuentran como puntos convergentes en las obras de Ansoff (1965) (2); Mintzberg y Quinn (1993) (3); Stoner y Freeman (1994) (4); Porter (1997) (5); Portuondo (1998) (6) Arias (2000) (7); Menguzatto y Renau, (2000) (8); Gandarilla y Ferriol (2002) (9) y Ronda (2009) (10), los siguientes aspectos:

- La estrategia concierne tanto a la organización como a su ambiente.
- Su esencia es compleja.
- Comprende varios procesos lógicos del pensamiento.
- Asegura la existencia de la organización a largo plazo.
- Integra el plan con las metas, políticas y acciones secuenciales de una organización.
- Es la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión.

A juicio de los autores, una estrategia bien concebida contribuye a ordenar y asignar los recursos de la organización en correspondencia con los objetivos propuestos. Además, anticipa los cambios del entorno y ayuda a enfrentar las contingencias.

Los criterios que aportan los autores citados sobre el concepto de estrategia son de gran significación aun cuando su visión parte de las Ciencias de la Administración poseen, en su esencia, puntos coincidentes con las miradas que en el ámbito de las Ciencias de la Educación se ofrecen, lo que se corrobora con los estudios de Ferriol, (2011) (11); Almuiñas y Galarza (2012) (12) y Almuiñas, González y Morales (2013) (13).

Las investigaciones de Montanero y León (2001) (14); De Armas, Marimón, Guelmes, Rodríguez, Rodríguez, Lorences (2003) (15); Rodríguez (2004) (16) y Valle (2012) (17), caracterizan la estrategia como resultado científico en el ámbito educacional mientras que González (2005) (18); Lombillo (2011) (19); Nápoles, (2011) (20); Ferreira, (2013) (21); Vásquez, (2014) (22); Hidalgo, (2016) (23) y Batista (2016) (24), proponen estrategias sobre la base de las tipologías existentes en la literatura científico-educativa.

Estas valoraciones permiten a los autores asumir que en el campo educacional se emplea el concepto de estrategia para designar una forma particular de resultado científico de naturaleza práctica, pero que puede demandar sistematizaciones teóricas que lo fundamenten (Rodríguez, 2004). (16)

Los rasgos generales que caracterizan a las estrategias como resultado científico en las investigaciones educativas, con independencia de su tipología, han sido abordados en los trabajos de Ortiz y Mariño (2004) (25) y Valle (2012) (17). A continuación, se presentan estos rasgos generales:

- Responde a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- Posee un carácter dialéctico que le viene dado por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto (estado real al estado deseado), por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).
- Se estructura a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente, de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación.
- Se concibe con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de jerarquización y coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación o dependencia.
- Adopta una tipología específica en dependencia del objeto de transformación.

Según Valle (2012, p.188), la estrategia es "(...) un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación". (17)

Para Ferreira (2013) (21), la estrategia se considera un plan de acciones concebido sistémicamente y proyectado a largo plazo que favorece alcanzar los objetivos y cumplir las metas propuestas. Implica la transformación de un sistema, subsistema, institución o nivel educacional.

"La estrategia es, en esencia, un conjunto sistémicamente interrelacionado de tácticas que son, a su vez, partes componentes de ella" (Hidalgo, 2016, p. 75). (23)

Los autores consideran que estas definiciones acerca del término estrategia en el ámbito educativo coinciden en resolver problemas detectados mediante un conjunto de acciones interrelacionadas. Además, se revelan contradicciones entre un estado de necesidad actual y la aspiración de su transformación a mediano y largo plazo, así como la relación sistémica entre sus componentes estructurales y el entorno.

Las indagaciones teóricas, metodológicas y empíricas realizadas permitieron seleccionar como vía de solución al problema científico planteado una estrategia metodológica. La tipología de estrategia asumida de manera común en el ámbito educativo, se ha circunscrito a la preparación de los docentes y al proceso de enseñanza - aprendizaje, pero esta mirada en alguna medida es reduccionista, puesto que el alcance e incidencia de lo metodológico puede tocar otras áreas en el contexto educacional.

Desde este punto de vista lo metodológico se asocia en sentido general a la utilización del método que en su origen griego significa camino hacia algo y desde el punto de vista filosófico alude a "(...) la manera de alcanzar un objetivo determinado, procedimiento para ordenar la actividad" (Rosental y Iudin, 1981, p. 313). (26)

Este posicionamiento se reafirma en la identificación de elementos significativos presentes en las definiciones de estrategia metodológica aportadas por Rodríguez (2004) (16); Lombillo (2011) (19) y Vásquez (2014) (22), que apuntan hacia la proyección de un sistema de acciones que posibilitan la transformación de la dirección de diversos procesos

educacionales sustentados en métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos en un período de tiempo determinado.

En congruencia con lo planteado anteriormente, se asumen las posiciones convergentes de Lombillo (2011) (19); Valle (2012) (17); Vásquez (2014) (22) y Batista (2016) (24), en cuanto a los componentes que conforman, sistémicamente, una estrategia.

Entre estos componentes se encuentran los siguientes: la misión, el objetivo general, las etapas, objetivos y acciones específicas, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones, el tiempo de realización y los resultados esperados.

A partir de las posiciones teóricas asumidas por los autores se define el concepto de estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la *Universidad Agraria de La Habana* (UNAH) como un conjunto de componentes estructurados, sistémica y periódicamente, que incluye acciones, sustentadas en las funciones del ciclo de gestión (planificación, organización, ejecución y control), y en las dimensiones Cognoscitiva, Procedimental y Desarrolladora, para contribuir a que el desempeño de los docentes favorezca su desarrollo individual y el logro de los objetivos organizacionales.

Sobre la base de la definición anterior se puede expresar que la estrategia metodológica que se propone está compuesta por la Misión, el Objetivo general, un Eje teórico - conceptual, que contiene: los fundamentos, las relaciones esenciales, las exigencias rectoras y las características. Asimismo, posee un Eje operacional, que contiene: las etapas con sus correspondientes objetivos y acciones, los métodos y procedimientos, los recursos, los responsables de las acciones, el tiempo de realización y los resultados esperados.

A partir de estos posicionamientos de partida se pretende elaborar una estrategia metodológica que contribuya a la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH, favoreciendo su desarrollo individual y el logro de los objetivos organizacionales.

El estudio tiene un fundamento filosófico marxista. Se ha utilizado el materialismo - dialéctico, como método general de la ciencia y como métodos del nivel teórico los siguientes: la Unidad de lo histórico y lo lógico, el Analítico - sintético y el Inductivo - deductivo, el Tránsito de lo abstracto a lo concreto, Enfoque de sistema y Modelación.

La Observación científica y el Estudio documental fueron los principales métodos del nivel empírico se empleados.

## **Desarrollo**

### **Componentes y relaciones de la estrategia metodológica propuesta**

La estrategia tiene como actores fundamentales a los evaluadores, a los evaluados y a otros directivos, principalmente, a los que como parte de su labor se relacionan con el proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

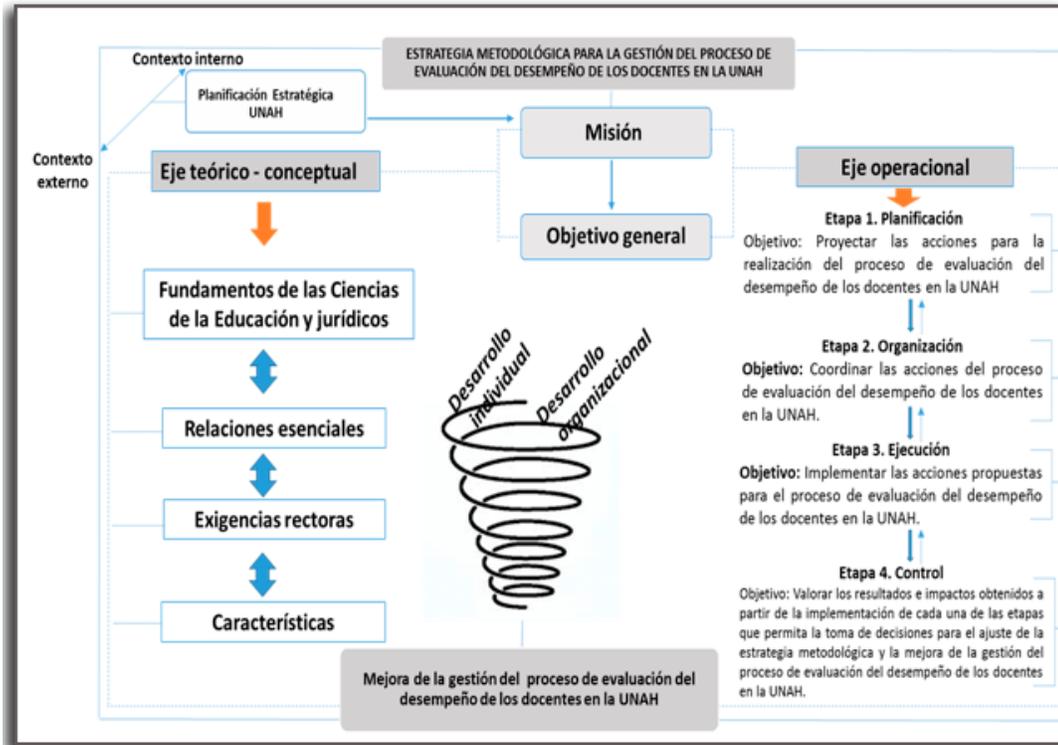
En la Fig. 1 se muestran los componentes de la estrategia metodológica y sus relaciones. Las líneas continuas representan relaciones de dependencia, mientras que las líneas discontinuas representan la retroalimentación.

La simbología utilizada en la representación esquemática de la estrategia metodológica evidencia la relación dialéctica y armónica entre todos los componentes. Todo ello, en

función del cumplimiento de la Misión y del Objetivo general para el período 2017- 2021 que se presentan a continuación:

Misión: Mejorar la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH a partir del cumplimiento de las etapas previstas, dotando a los evaluadores de conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar una gestión que favorezca el desarrollo individual y el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo general: Contribuir mediante la proyección, a mediano y largo plazo, de un conjunto de acciones secuenciales, sistémicas y periódicas a la mejora de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.



**Fig.1:** Estrategia metodológica

**Fuente:** Elaboración de los autores

### Eje teórico - conceptual

Los autores se adscriben al criterio de Lombillo (2011) (19), quien define en su tesis doctoral un eje conceptual como parte de la estructura general de su resultado científico (estrategia metodológica) y en ese sentido plantea lo siguiente:

*“El eje conceptual permitió tomar un concepto general para establecer conceptos básicos que se desarrollan desde el marco teórico de la investigación. Se convierte en eje, justamente porque toda la construcción del conocimiento empírico y teórico que permitió elaborar la estrategia giró alrededor de estos presupuestos”* (Lombillo, 2011, p.90). (19)

Si bien el criterio de Lombillo (2011) (19), se considera pertinente por los autores, en este trabajo se hace referencia a un Eje teórico - conceptual, puesto que en él no solamente se abordan conceptos básicos, sino que abarca los fundamentos sobre los que se sustenta la

propuesta, las relaciones esenciales, las exigencias rectoras y sus características enmarcadas en el contexto organizacional en estudio.

La estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH se sustenta en los fundamentos de las Ciencias de la Educación. Asimismo, se tienen en cuenta referentes de naturaleza jurídica.

**Fundamentos filosóficos:** Se fundamenta en el método materialista dialéctico, la teoría del conocimiento leninista, así como en las funciones y tareas de la filosofía de la educación (Lenin, 1983; Chávez, Fundora y Pérez, 2011). (27,28)

**Fundamentos sociológicos:** En la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH se establece un sistema de relaciones (evaluadores y evaluados) mediatizados por la actividad y la comunicación. De este modo se evidencia la unidad dialéctica entre individualización y socialización (López, Esteva, Rosés, Chávez, Valera, Ruiz, 2002). (29)

**Fundamentos psicológicos:** Se asumen para fundamentar la estrategia metodológica, desde el punto de vista psicológico, las posiciones de L. S. Vigotsky (1896 - 1934) y los principales constructos teóricos aportados por este autor (situación social del desarrollo, apropiación, mediación, zona de desarrollo próximo, la unidad de la cognitivo y lo afectivo, enraizamiento cultural, ley genética fundamental del desarrollo psíquico) Vigotsky (1966) (30); Leontiev (1981) (31); Galperin (1982) (32); López, Esteva, Rosés, Chávez, Valera, Ruiz (2002) (29) y Fariñas (2005) (33).

**Fundamentos económicos:** Se asumen las posiciones de Chávez. Comp. (2012) (34), que considera la economía de la educación como uno de los fundamentos de las Ciencias de la Educación y en tal sentido es una disciplina limítrofe entre la economía y la educación.

**Fundamentos pedagógicos:** Se tienen en cuenta en la propuesta la unidad dialéctica entre formación y desarrollo como funciones de la educación concretadas a partir del proceso de socialización. Los conceptos formación, desarrollo y socialización contextualizados en el resultado científico se vinculan, a su vez, con las categorías: educación, instrucción, enseñanza y aprendizaje (López, Esteva, Rosés, Chávez, Valera, Ruiz, 2002). (29)

**Fundamentos jurídicos:** El resultado científico se fundamenta, jurídicamente, en lo declarado en la Constitución de la República de Cuba. Estos referentes se relacionan con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y sientan las bases para asumir otros documentos esenciales de carácter legal que rigen el trabajo en la *Educación Superior* (ES) (Constitución de la República de Cuba, 2005; Partido Comunista de Cuba, 2017b; Ministerio de Educación Superior, 2004; 2010; 2014 y 2016). (35,36,37,38,39,40)

Los fundamentos asumidos como parte del resultado científico propuesto se sustentan en relaciones esenciales. A juicio de Ferriol (2011, p. 72), las relaciones esenciales son "(...) interrelaciones externas e internas de los elementos fundamentales y decisivos que caracterizan la esencia del objeto y que lo sustentan teóricamente". (11)

A continuación, se presentan de manera argumentada las tres relaciones esenciales identificadas:

- Entorno - Gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH- -Mejoramiento continuo de la calidad de los docentes

En el entorno organizacional de la UNAH se generan retos que deben ser enfrentados. En el entorno externo hay que considerar los cambios económicos, sociales, educativos, científicos, tecnológicos y culturales que se producen a escala internacional. Además, se deben tener en cuenta las exigencias a las que son sometidas las universidades cubanas. Dichas exigencias emanan de las instituciones estatales y de la sociedad en general que se enmarcan en un incremento del ingreso a la ES para satisfacer las demandas del mundo del trabajo, así como la elevación de la calidad de todos los procesos que en ella se desarrollan.

El entorno externo unido a las exigencias internas relacionadas con el logro de la pertinencia y el impacto de la UNAH, con énfasis en la elevación de la calidad de todos sus procesos, impone la necesidad de contar con docentes preparados y comprometidos con la organización.

Para dar respuesta a las exigencias sociales que se le plantean a la UNAH se deben trazar estrategias que, por una parte, contribuyan a la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes y, por otra, apunten hacia la elevación de la calidad, el mejoramiento continuo y la excelencia de la UNAH.

La búsqueda de la excelencia de los docentes, debe ser cada vez más científica e innovadora, para que se logren transformaciones que evidencien la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos universitarios y la satisfacción creciente de las demandas sociales, que están definidas en los Lineamientos 120 y 121 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016 - 2021, que se refieren a la elevación de la calidad, el rigor y la efectividad del proceso docente - educativo y a satisfacer las demandas del desarrollo de la sociedad (Partido Comunista de Cuba, 2017b). (36)

- Planeación Estratégica de la UNAH - Gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes - Mejoramiento de la dirección estratégica

La Planeación Estratégica de la UNAH se elabora para un período determinado con el objetivo de trazar acciones orientadas hacia el logro de transformaciones cualitativamente superiores. Es por ello, que se hace necesario alinear las acciones propuestas para la organización en general con las que se proponen a nivel de los docentes que la integran. Debe existir correspondencia entre los objetivos estratégicos de la organización y su derivación en el plan de trabajo individual de los docentes.

Esta derivación posibilita que la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes tenga un enfoque estratégico que se enriquece al plantear dos interrogantes claves a juicio de los autores:

- ¿Qué se espera del desempeño de los docentes?
- ¿Cómo contribuye el desempeño de los docentes al desarrollo de la UNAH?

La respuesta a estas interrogantes sienta las bases para que se produzca un intercambio bidireccional y multidireccional entre evaluadores y evaluados que enriquece el proceso de Planeación Estratégica y hace que la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes sea más objetiva y contribuya de un modo más efectivo al mejoramiento continuo de la UNAH.

Asimismo, en la medida en que el vínculo entre la Planeación Estratégica de la UNAH y la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes sea más coherente y de

calidad, se está contribuyendo al mejoramiento de la dirección estratégica, al ser la planeación una de las etapas esenciales para el éxito de las restantes, a saber: implementación, seguimiento y control.

- Gestión de los procesos sustantivos universitarios - Gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes - Desarrollo individual y organizacional

La gestión de los procesos sustantivos universitarios, formación, investigación y extensión tienen una estrecha relación entre sí, que hace que se cumpla con la misión de la organización. Los docentes de las universidades son los encargados de llevar a cabo con su desempeño dichos procesos en todos los escenarios educativos. Por lo que una adecuada gestión del proceso de evaluación del desempeño permite valorar, periódicamente, la contribución de cada uno de los docentes al desarrollo de los procesos sustantivos universitarios y al cumplimiento de la misión de la organización. Además, permite proyectar acciones preventivas y correctivas necesarias para el desarrollo individual y de la organización en general.

Los fundamentos y las relaciones esenciales asumidos permiten establecer un conjunto de exigencias rectoras derivadas de las indagaciones teóricas y empíricas y explicitadas a lo largo del trabajo.

Estas exigencias rectoras se definen como las máximas generalizaciones que expresan pautas que requiere la estrategia metodológica y que la propia práctica considera necesarias en la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH. Ellas conforman una unidad a partir de sus relaciones y actúan como premisas para el cumplimiento del objetivo de la estrategia metodológica (Lombillo, 2011). (19)

Los fundamentos y las relaciones esenciales asumidas permiten establecer un conjunto de exigencias rectoras derivadas de las indagaciones científicas realizadas por los autores y sintetizadas a lo largo de este artículo.

Exigencias rectoras del resultado científico propuesto:

1. La necesidad de que los directivos se involucren en el proceso.
2. La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes debe estar encaminada hacia el desarrollo integral de los sujetos que participan en el proceso (evaluadores y evaluados).
3. Los resultados del proceso de evaluación del desempeño de los docentes deben apuntar hacia la elevación de la calidad, el mejoramiento continuo y la excelencia de la institución.
4. El proceso de evaluación del desempeño de los docentes debe formar parte de la cultura organizacional.
5. Es necesaria la participación activa y transformadora de los sujetos (evaluadores y evaluados) implicados en el proceso.
6. La conjugación del trabajo colectivo con el individual que implica colaboración, aporte individual al colectivo, armonía, respeto, aprender mediante el análisis y las reflexiones compartidas.

7. Respeto a la diversidad de criterios, independientemente de las experiencias de los docentes y de los cargos que ocupen, lo cual tributa a la calidad de las relaciones entre los sujetos (evaluadores-evaluados y evaluados-evaluados).

Las características que singularizan a la estrategia metodológica son las siguientes: carácter sistémico, contextual, flexible, desarrollador y participativo.

### **Eje operacional**

Los elementos esenciales del Eje teórico - conceptual le aportan coherencia y consistencia desde el punto de vista científico a la propuesta. Se reconoce la importancia de un Eje operacional como parte de la estructura general de la estrategia metodológica. Este Eje contiene componentes que pueden ser modificados en la medida en que el contexto lo demande y en ellos se concreta la transformación del objeto hacia un estado deseado.

Se debe precisar que en la estrategia metodológica propuesta aun cuando no se incluye la sensibilización como una etapa particular se considera, a juicio de los autores, esencial. Se asume lo planteado por Ferreira (2013, p. 79) cuando expresa que "(...) la sensibilización (...) debe mantenerse durante todo el proceso". (21)

### **Etapas 1. Planificación:**

**Objetivo:** Proyectar las acciones para la realización del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

#### *Acciones (A)*

A1: Determinación de las fortalezas y debilidades relacionadas con la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH en el proceso evaluativo anterior.

A2: Creación de la Comisión para la orientación y seguimiento del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A3: Redacción de las orientaciones metodológicas para llevar a cabo el proceso.

A4: Taller de sensibilización relacionado con la importancia del proceso de evaluación del desempeño para el desarrollo individual de los docentes y de la organización en general.

A5: Curso de actualización sobre la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

### **Etapas 2. Organización:**

**Objetivo:** Coordinar las acciones del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A1: Determinación de las funciones y responsabilidades de los implicados en la gestión del proceso.

A2: Elaboración del cronograma de trabajo para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A3: Taller de sensibilización relacionado con las normativas que regulan el proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES.

A4: Entrenamiento a los evaluadores en el procedimiento para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

A5: Comunicación a la comunidad universitaria de las acciones que se realizarán en el proceso para lograr la participación activa y el conocimiento de los implicados.

### **Etapa 3. Ejecución:**

**Objetivo:** Implementar las acciones propuestas para el proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A1: Desarrollo del proceso de evaluación del desempeño de los docentes ajustado al cronograma que se organizó en la UNAH.

A2: Reuniones bimensuales de la Comisión para la orientación y seguimiento del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A3: Visita de asesoría a los departamentos docentes y centros de estudios para debatir sobre la marcha del proceso.

A4: Talleres de socialización con los evaluadores para debatir acerca de las experiencias que se van obteniendo en la marcha del proceso.

### **Etapa 4. Control:**

**Objetivo:** Valorar los resultados e impactos obtenidos a partir de la implementación de cada una de las etapas que permita la toma de decisiones para el ajuste de la estrategia metodológica y la mejora de la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A1: Identificación de los indicadores para la valoración de los resultados e impactos.

A2: Diseño y aplicación de instrumentos para determinar el cumplimiento de las acciones implementadas.

A3: Evaluación de los resultados e impactos de las acciones previstas en cada una de las etapas de la estrategia metodológica propuesta.

A4: Evaluación de la calidad del proceso de evaluación del desempeño de los docentes.

A5: Elaboración del informe resumen de los resultados del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH.

A6: Elaboración del plan de mejora.

A7: Socialización de los resultados e impactos obtenidos.

A8: Reajuste de la estrategia metodológica a partir del cumplimiento de los objetivos y resultados planificados.

Se debe significar que los objetivos y acciones que se han presentado como núcleos del Eje operacional forman parte de un plan de acción con una mayor extensión que incluye otros componentes tales como: los métodos y procedimientos, recursos, responsables, las fechas de cumplimiento y los resultados esperados de la estrategia metodológica propuesta.

## **Conclusiones**

La estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la UNAH está compuesta por la Misión, el Objetivo general, un Eje teórico - conceptual y un Eje operacional. El primero de estos ejes está formado por los fundamentos que emanan de las Ciencias de la Educación (filosóficos, sociológicos, psicológicos,

económicos, pedagógicos) y por referentes de naturaleza jurídica, las relaciones esenciales, las exigencias rectoras y las características del resultado científico. El segundo tiene entre sus componentes: las etapas (planificación, organización, ejecución y control) con sus correspondientes objetivos y acciones. Los componentes de la estrategia metodológica propuesta están interrelacionados de manera dialéctica y armónica en función de mejorar la gestión del proceso en estudio para que contribuya al desarrollo individual y organizacional y a la satisfacción de las demandas del entorno.

## **Referencias bibliográficas**

1. Saavedra J. Administración estratégica: evolución y tendencias. Economía y Administración. 2005; 64, junio:1 - 15.
2. Ansoff HI. Corporate strategy. New York: McGraw Hill; 1965.
3. Mintzberg G, Quinn JB. El proceso de estratégico. México: Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana; 1993.
4. Stoner J, Freeman RE. Administración. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana; 1994.
5. Porter M. Estrategia competitiva. México: Compañía Editorial Continental; 1997.
6. Portuondo AL. ¿Elaboración de estrategia o determinación de objetivos? - ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? La Habana: Editado por la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, MES; 1998.
7. Arias M. Apuntes sobre dirección estratégica. Material Didáctico. Maestría en Dirección. La Habana. [s.n]. [Formato electrónico];2000.
8. Menguzatto M, Renau JJ. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. La Habana: Ediciones Ministerio de Educación Superior; 2000.
9. Gandarilla A, Ferriol F. La planificación estratégica y la dirección por objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado: Principales deficiencias e insuficiencias que persisten. Folletos Gerenciales. 2002; 8 (Año VI): 1 - 10.
10. Ronda G. Dirección estratégica. Definiciones y modelos. Folletos Gerenciales. 2009; 1 (Año XIII): 1- 10.
11. Ferriol F. Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. [Tesis de Doctorado]. La Habana: UH - CEPES; 2011.
12. Almuiñas JL, Galarza Y. El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista GUAL (Florianopolis). [Internet]. 2012 [citado 14 de marzo de 2015]; 5 (2):72 - 97. Disponible en: URL:<[http://dx.doi.org/10.5007/1983 - 4535.2012v5n2p72/](http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72/)>
13. Almuiñas JL, González RF, Morales D. El control estratégico: una perspectiva en construcción en las instituciones de educación superior. Revista Congreso Universidad. 2013; II (3): 1-11.

14. Montanero M, León JA. El concepto de estrategia: Dificultades de definición e implicaciones psicopedagógicas. España. [s.n]. [Formato electrónico]; 2001.
15. De Armas N, Marimón JA, Guelmes EL, Rodríguez MA, Rodríguez A, Lorences J. Los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Villa Clara: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela y Morales". [s.n]. [Formato electrónico]; 2003.
16. Rodríguez MA. La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. Villa Clara: Universidad de Ciencias Pedagógicas "Félix Varela y Morales". [s.n]. [Formato electrónico]; 2004.
17. Valle A. La investigación educativa: otra mirada. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2012. p. 184 - 210.
18. González BA. Propuesta de una estrategia metodológica con enfoque de educación popular para impartir asignaturas pedagógicas a estudiantes de carreras no pedagógicas. Caso de estudio Ingeniería Forestal. [Internet]; 2005. [actualizado 12 de diciembre de 2014; citado 9 de enero de 2015]. Disponible en: <<http://www.monografia.com>>
19. Lombillo I. Estrategia Metodológica para el uso integrado y progresivo de los medios de enseñanza por docentes de la Universidad Agraria de La Habana. [Tesis de Doctorado]. Mayabeque. UNAH-CEESA; 2011.
20. Nápoles N. Estrategia de Alfabetización Informacional para la producción de Objetos de Aprendizaje en la carrera de Ingeniería Agronómica en la Universidad Agraria de La Habana. [Tesis de Doctorado]. Mayabeque. UNAH-CEESA; 2011.
21. Ferreira M. Estrategia de superación profesional pedagógica para los Maestros de la Educación Primaria en Viana, Luanda - Angola. La Habana: [Tesis de Doctorado]. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas (ICCP); 2013.
22. Vásquez Y. Estrategia metodológica para mejorar el aprendizaje organizacional en el contexto del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar chileno. [Tesis de Doctorado]. Mayabeque. UNAH - CEESA; 2014.
23. Hidalgo N. Estrategia pedagógica para la preparación de los profesores en la orientación de la construcción de textos escritos desde una perspectiva axiológica en la carrera de Estudios Socioculturales. [Internet]. [Tesis de Doctorado]. La Habana: Editorial Universitaria; 2016. [actualizado 15 de enero de 2017; citado 16 de marzo de 2017]. Disponible en: <<http://eduniv.mes.edu.cu>>
24. Batista A. Estrategia metodológica de integración de procesos sustantivos universitarios: contribución de la extensión universitaria a la promoción de salud en la Universidad de La Habana. [Internet]. [Tesis de Doctorado]. La Habana: Editorial Universitaria; 2016. [actualizado 10 de enero de 2017; citado 12 de febrero de 2017]. Disponible en: <<http://eduniv.mes.edu.cu>>
25. Ortiz EA, Mariño MA. Problemas contemporáneos de la Didáctica de la Educación Superior. Revista Pedagogía Universitaria. [Internet]. 2004 [citado 8 de mayo de 2016]; IX (5): 70 - 92. Disponible en: <<http://eduniv.mes.edu.cu>>
26. Rosental M, Iudin P. Diccionario filosófico. La Habana: Editora Política; 1981.

27. Lenin VI. 1983. Materialismo y Empiriocriticismo. Obras Completas. t.18. Moscú: Editorial Progreso; 1983.
28. Chávez J, Fundora RA, Pérez L. Filosofía de la educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2011.
29. López J, Esteva M, Rosés MA, Chávez J, Valera O, Ruiz A. Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica. En: García G. Compilador. Compendio de Pedagogía. La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 2002. p.45 - 60.
30. Vigotsky LS. Pensamiento y lenguaje. La Habana: Edición Revolucionaria; 1966. p. 15 - 161.
31. Leontiev AN. Actividad, conciencia y personalidad. La Habana: Pueblo y Educación; 1981.
32. Galperin PY. Introducción a la psicología. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación; 1982.
33. Fariñas G. Psicología, educación y sociedad. Un estudio sobre el desarrollo humano. Ciudad de La Habana: Editorial Félix Varela; 2005. p.104 - 116.
34. Chávez J. Compilador. Pedagogía. Tercera reimpresión. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2012.
35. Constitución de la República de Cuba. (Gaceta Oficial de la República de Cuba, de 24 - 2-1976, con reformas de 1978, 1992 y 2002). La Habana: Ediciones Pontón Caribe, S.A; 2005.
36. Partido Comunista de Cuba. 2017b. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el período 2016 - 2021. Política Social (Educación). Lineamientos. 120 y 121. Partido Comunista de Cuba, 2017a. Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana: Empresa de periódicos, p. 27.
37. Ministerio de Educación Superior. Resolución Ministerial 132/2004. Reglamento de la Educación de Postgrado de la República de Cuba. La Habana: MES; 2004.
38. \_\_\_\_\_ . Estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. La Habana: Editorial Félix Varela; 2010.
39. \_\_\_\_\_ . Resolución 66/2014. Procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores universitarios. La Habana. [s.n]. [Formato electrónico]; 2014. 6p.
40. \_\_\_\_\_ . 2016. Resolución Ministerial 85/2016. Reglamento para la Aplicación de las Categorías Docentes de la Educación Superior. La Habana. [s.n]. [Formato electrónico]; 2016.

## **Bibliografía**

Constitución de la República de Cuba. (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 10 - 4 - 2019). La Habana: Editora Política; 2019.

- González S, Capó JR, Lombillo I. Estudio diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño docente en la Universidad Agraria de La Habana. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación. [Internet]. 2016 [citado 8 de agosto de 2020]; 2 (marzo - abril): 1- 9. Disponible en: <<http://www.revista.iplac.rimed.cu>>.
- González S, Hidalgo N, Lombillo R. Reflexiones sobre la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios cubanos: Bases teóricas. Ciencias Pedagógicas. [Internet]. 2017 [citado 20 de junio de 2020]; 2 (Cuarta época). 1-10. Disponible en: <<http://www.iccp.rimed.cu>>
- González S, Lombillo I, Hidalgo N. La evaluación del desempeño de los docentes desde una perspectiva de gestión de la calidad. En: J.L. Almuiñas JL, Galarza J, Megret D. Compiladores. 2018. La gestión de la calidad en las instituciones de Educación Superior. Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología; 2018. p. 251 - 260.