

# La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior

## *The evaluation process management in the performance of docents on Higher Education*

**MSc. Saily González Perdigón.** Profesora Auxiliar. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez.

Correo electrónico:saily@unah.edu.cu

**Dr. C. Norlán Hidalgo Bárcenas.** Profesor Auxiliar. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez.

Correo electrónico: norlanhb@unah.edu.cu

**Dr. C. Ideleichy Lombillo Rivero.** Profesora Titular. Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez.

Correo electrónico:leichy@unah.edu.cu

**Recibido: abril 2016**

**Aprobado: octubre 2016**

---

### **RESUMEN.**

En este trabajo se abordan desde las ciencias de la educación referentes teóricos relevantes relacionados con la gestión universitaria, con énfasis en los antecedentes que sirven de base al establecimiento de relaciones esenciales entre la gestión universitaria y el proceso de evaluación del desempeño de los docentes y las características que lo tipifican. Se define el concepto de gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior y sus dimensiones.

**Palabras clave:** gestión, gestión universitaria, proceso de evaluación del desempeño

### **ABSTRACT.**

This investigation addresses to relevant theoretical referents related to university management from the sciences of education point of view, with emphasis in the antecedents that are the base of the establishment of the relations between the university management and the process of the evaluation of the performance of docents and the characteristics that typifies it. The concept of the process management evaluation of the performance of docents in Higher Education and its dimension is also defined.

**Keywords:** management, university management, process of evaluation of the performance

---

## **Introducción**

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, como una necesidad, la búsqueda de alternativas para 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.

Los desafíos que se les plantean a las Instituciones de Educación Superior (IES) en su gestión abarcan los procesos sustantivos y demandan transformaciones progresivas de estos procesos. Dichas transformaciones apuntan, no solamente a elementos de naturaleza infraestructural, sino a los métodos de dirección y estilos de liderazgo.

Los estudios de Horruitiner P. (2006) (1), González S. (2010) (2), Castillo J. D., Capó J. R., González S. (2013) (3), reconocen que los procesos de gestión en las universidades poseen un carácter transversal y jerarquizan el proceso de gestión del personal docente universitario como un proceso estratégico de la organización dirigido a la elevación de la calidad. El personal docente universitario es esencial para el logro de la excelencia en la formación de los profesionales. Este personal docente debe ser evaluado de manera sistemática e integral.

Se reconoce la importancia de la gestión universitaria y del proceso de evaluación del desempeño como conceptos estrechamente relacionados que se vinculan con la mejora continua de los docentes universitarios. Sin embargo, existen brechas teóricas y metodológicas que conducen a que la gestión del proceso de evaluación de los docentes en la Educación Superior (ES) se caracteriza por una insuficiente preparación de los ejecutivos docentes encargados de evaluar y por un inadecuado seguimiento de los evaluados, así como por una deficiente comunicación entre evaluadores y evaluados.

A partir de estos posicionamientos de partida es que desde el punto de vista teórico se pretende sistematizar los antecedentes que sirven de base a la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES.

Se ha utilizado en la investigación 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 y el tránsito de lo abstracto a lo concreto.

## Desarrollo

Antecedentes que sirven de base a la gestión universitaria y al proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior

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 para referirse a un proceso de igual naturaleza (4, 5, 6).

Según Corominas J., estos términos en su etimología poseen puntos de coincidencia en su origen latino. El término dirección surge en el siglo XV y se toma del latín *dirigere*. Por su parte, el vocablo gestión proviene del latín *gestio*, *-onis*, "acción de llevar a cabo"; del latín *gestor*, proviene el término administrador. Todos están orientados hacia la acción de dirigir (7).

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. Autores como Stoner J., Freeman R. E. (1994) (8), Codina A. (2004) (9), Fernández A. (2007) (4) y González S. (2010) (2), reconocen que desde la antigüedad ya existía el pensamiento administrativo o de dirección. Ese pensamiento tiene su génesis en las primeras manifestaciones de vida comunitaria del ser humano, cuando la propia existencia del individuo aislado le obligó a agruparse con otros seres humanos para obtener los beneficios de la colaboración y la ayuda de los demás. De este modo se iniciaron las relaciones básicas entre los hombres.

Para Stoner J., Freeman R. E. (1994) (8); Álvarez de Zayas C., Sierra V. M. s.f. (10) y Koontz H., Weichrich H. 2004 (11), el surgimiento del estado y la Revolución Industrial constituyen los principales antecedentes de la administración científica ya que propiciaron el desarrollo de un pensamiento más estructurado. La Revolución Industrial significó el tránsito del trabajo manual hacia el mecanizado y en el plano político - social la formación de las clases que distinguen particularmente a la sociedad capitalista: la burguesía y el proletariado. En este contexto tiene lugar un proceso acelerado de invenciones y cambios tecnológicos que propiciaron avances en los procesos productivos como son: la separación de la dirección y la producción y el surgimiento de los departamentos funcionales.

Es por ello que surge en el siglo XIX la Escuela clásica en los Estados Unidos de Norteamérica, la cual desarrolló dos teorías importantes, a saber:

- 1) La Teoría de la administración científica
- 2) La Teoría clásica de la organización

La primera de estas teorías tiene como representante fundamental a Frederick Taylor (1856-1915) quien es considerado el padre de la administración científica. Este autor centró su atención en la productividad del trabajo, los estudios de tiempo y movimientos, las tarifas diferenciales y la selección científica.

La segunda teoría fue desarrollada, esencialmente, por Henry Fayol (1814-1925), que sistematizó el comportamiento administrativo y señaló las actividades, funciones y principios de la Administración.

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 ello, se debe centrar en el estudio de las relaciones interpersonales. Sus principales precursores fueron Mary Parker Follet (1868-1933), Chester Barnard (1886-1961) y Elton Mayo (1880-1949) y está integrada por el Movimiento de las relaciones humanas y por la Teoría del comportamiento) (8).

Se considera que las tres Escuelas (clásica, ciencias del comportamiento y cuantitativa), constituyen los troncos principales de los cuales se derivan, en la actualidad, una variedad de enfoques que en unos casos desarrollan y en otros utilizan aleatoriamente posiciones teóricas defendidas por una u otra de estas escuelas. Entre estos enfoques se destacan: el de sistema, el de contingencia y el nuevo movimiento de las relaciones humanas, la dirección por objetivos y la dirección estratégica que surgen a partir de la década del 50 del pasado siglo.

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. Todo ello, será posible a partir de la preparación que se tenga para los crecientes cambios que en el entorno y en la organización tienen lugar.

En las IES los cambios deben estar encaminados no solamente hacia la actualización de los equipamientos y las tecnologías, sino que el énfasis debe ponerse en el perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección que coadyuven a una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todos sus recursos humanos que deben ser sujetos activos de las transformaciones que se demandan. Ello es un indicador decisivo de la excelencia universitaria.

Según Lau C., Díaz M. los estudios e investigaciones de las gestión universitaria deben encaminarse hacia los procesos de selección para el ingreso a la organización, la promoción de categorías docentes, la organización del trabajo, la evaluación del desempeño, los sistemas de estimulación y la formación y desarrollo (12).

Uno de los enfoques de gestión que gana auge en el contexto universitario es el de la dirección estratégica, entendida como un proceso iterativo y holístico de formulación, implementación y control de la estrategia, que garantiza una interacción proactiva de una IES con su entorno para coadyuvar al aumento de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su responsabilidad social (13).

Estos criterios permiten plantear que para poder enfrentar los retos que demanda el entorno es necesario un mejoramiento continuo de la gestión universitaria y de los procesos que la integran, como una necesidad del desarrollo institucional para responder a las diversas exigencias del contexto interno y externo.

Sobre la base de las posiciones teóricas, los autores asumen que la gestión universitaria “[...] es el proceso de planear, organizar, ejecutar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, combinando los recursos materiales, humanos y financieros para el logro de los objetivos estratégicos de las IES lo que propicia un desarrollo cualitativamente superior en la formación, la investigación y la extensión universitaria” (14, 6).

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.

En este trabajo se es consecuente y coherente con la posición filosófica marxista - leninista declarada pues considera que el término proceso se refiere a una “transformación sistemática sujeta a ley, de un fenómeno; paso del mismo a otro fenómeno” (15).

Para Valdés H. (2004) (16), Marcano L. (2008) (17), Tejedor F. (2012) (18), Baute M., Domínguez L., Alpízar R. (2013) (19) y Suárez G., Rouco Z., Iglesias M. (2013) (20), la evaluación del desempeño de los docentes constituye un área de trabajo de creciente importancia en la actualidad.

En Europa y Estados Unidos de Norteamérica se han realizado estudios sobre la evaluación del desempeño de los docentes de forma sistemática. Son de interés las experiencias concretas en materia de evaluación del desempeño docente que se muestran

y que para estas regiones tienen sus inicios cerca de los años 60 y se consolidan en los 90 del siglo XX.

A juicio de Tejedor (2012), en España la evaluación del desempeño docente, particularmente, en el ámbito universitario constituye una prioridad y se ha venido llevando a cabo sin las necesarias bases teóricas o experimentales que le servirían de fundamento (18).

Consideran Remedios J. M., Fernández O., Brito S., Valdés R. (2006) (21), Vaillant D. (2008) (22) y Suárez G., Rouco Z., Iglesias M. (2013) (20) que en América Latina la evaluación del desempeño de los docentes no ha sido, hasta el presente, un tema que se haya jerarquizado aunque esto no significa que no hayan existido normativas para regular su práctica.

Los criterios y las perspectivas de evaluación del desempeño de los docentes asumidos en la región mencionada anteriormente son dispares. Sin embargo, sí aparece como una constante que cada vez que se propone hacer una evaluación con carácter sistemático, la primera reacción de los docentes es considerarla como una amenaza ya que prevalece la insatisfacción con la incapacidad que han tenido los gestores universitarios para utilizar los resultados de estas evaluaciones de manera efectiva y en favor del desarrollo individual e institucional.

Los aportes de investigadores cubanos en el ámbito educacional han permitido comprender de una manera más integral qué evaluar y para qué evaluar el desempeño de los docentes, las limitaciones y las insuficiencias de los procesos evaluativos y las vías para su concreción (23, 24, 25, 16, 26, 27, 28, 20, 29, 30).

Se considera que las posiciones asumidas por estos autores se centran en la actuación del docente a partir de los resultados obtenidos por los alumnos. Se soslayan otros aspectos inherentes a la actividad del docente, entre los que se encuentran los relacionados con su preparación. Además, se incluye la investigación, la comunicación y el componente axiológico.

Se entiende que la evaluación del desempeño de los docentes debe formar parte de la cultura organizacional. Dicha evaluación debe generar cambios positivos en los procesos educativos. Esta puede ser una vía para la obtención de información valiosa para que las instituciones fortalezcan su gestión y se logren las mejoras en las instituciones educativas.

Existe consenso desde el punto de vista teórico 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. Estos criterios anteriormente comentados se asumen por los autores.

La revisión de los trabajos permitió asumir las funciones de la evaluación del desempeño de los docentes con su correspondiente contextualización al ámbito de la ES. En tal sentido, se identifican cinco funciones, a saber: función de diagnóstico, función instructiva, función educativa, función desarrolladora y función de control (16,17, 21).

A continuación se presentan cada una de estas funciones:

- **Función de diagnóstico:** La evaluación de los docentes en la ES debe caracterizar el desempeño en un período determinado, debe ser una vía para identificar de manera sintética logros e insuficiencias, de modo que le sirva al decano, al jefe de departamento y al propio docente de pauta para la proyección de acciones de superación que posibiliten la erradicación de las insuficiencias y el incremento de sus logros.
- **Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí mismo contribuye al aprendizaje de evaluados y evaluadores. El decano, el jefe del departamento y el docente se instruyen, aprenden e incorporan nuevas experiencias de aprendizaje laboral que condicionan y guían su desempeño futuro.
- **Función educativa:** Los resultados de la evaluación y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo se relacionan intrínsecamente. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por la comunidad universitaria puede trazarse estrategias para erradicar las insuficiencias señaladas.
- **Función desarrolladora:** Esta función se cumple cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del docente. Esta madurez se aprecia a partir de la relación entre el evaluador y el evaluado, en ella el docente se autoevalúa críticamente de forma permanente y proyecta su búsqueda del conocimiento hacia aquello que ha identificado como una carencia, ese estado de insatisfacción propio conduce al autoperfeccionamiento. Se deben considerar en esta función los juicios del docente universitario para el perfeccionamiento de su labor futura, sus cualidades personales como educador y para mejorar sus resultados individuales.
- **Función de control:** Esta función permite la retroalimentación del proceso de evaluación del desempeño. Posibilita a los docentes y a los evaluadores un intercambio acerca del nivel de desarrollo alcanzado, así como la aceptación de las vías para lograr los objetivos propuestos y el consenso entre los diversos puntos de vista acerca de la comprobación sistemática del desempeño y las futuras correcciones.

Es posible afirmar que en la 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.

A partir de la aplicación en el MES de la Dirección por Objetivos (DPO), se realizó un cambio en la planificación individual de los profesores. Esta se conformó sobre la base de los resultados individuales que tributaban a las áreas de resultados claves y criterios de medidas de las IES. En este sentido al profesor se le evalúa y califica por su desempeño en cada área de resultado clave y además se otorga una calificación integral.

Con la Resolución No. 1/2005 emitida por la Viceministra de ES se establecía el procedimiento para la evaluación del desempeño de los docentes universitarios en las IES. Esta Resolución planteaba como aspecto relevante que la planeación estratégica era el eje conductor del proceso, se hacían coincidir los aspectos a evaluar con las áreas de resultados claves del período de planeación estratégica. Con esta normativa vigente

durante varios años quedaban aspectos claves del quehacer del docente universitario que no se explicitaban con claridad tales como: los resultados de los controles a clases y la calidad e impacto del trabajo docente - educativo y metodológico realizado (31).

Se considera que en la Resolución No. 1/ 2005 se sientan las bases para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES. Sin embargo, este proceso solo se orientaba hacia su planificación. Por su parte, las etapas de organización, conducción y control, quedaban a la interpretación de los directivos de cada una de las IES.

La elevación de la autoridad y la responsabilidad de los distintos niveles de dirección de las IES y en especial del personal docente, que en el marco del proceso de perfeccionamiento de la ES cubana se vienen desarrollando, aconsejan modificar, sustancialmente, las regulaciones para la organización, planificación, control y evaluación del trabajo de los docentes universitarios.

El perfeccionamiento de la labor educativa y político - ideológica y el incremento de la calidad de la ES constituyen exigencias que conducen a la elevación de la autoridad y responsabilidad de los docentes en el proceso de formación integral de los profesionales.

En la actualidad a partir de la aprobación de la Ley 116/ 2013 Código de Trabajo y su entrada en vigor en junio del 2014, se deroga la Resolución No. 1/2005 y se aprobó la Resolución No. 66/2014 del Ministro de Educación Superior, donde se establece el Procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores universitarios (32, 33).

La Resolución No. 66/2014 tiene como particularidad lo expuesto en su apartado segundo en el que se expresa que “el jefe del departamento o el director docente, según corresponda, es el responsable de la organización, planificación y control del trabajo de los profesores universitarios del departamento o dirección que dirige, así como de su evaluación” (33).

Entre las características del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES cubana se destaca el lugar jerárquico que ocupa la planificación, el seguimiento y el control sistemático al plan de trabajo individual del docente que constituye la base para la evaluación.

Otro de las características de este proceso es que el jefe de departamento o director docente para confeccionar el plan de trabajo individual debe considerar, implícita o explícitamente, la planeación estratégica de la organización, las normativas vigentes y las principales conclusiones y recomendaciones realizadas al docente en el período evaluativo anterior.

En el proceso de evaluación del desempeño del docente universitario cubano el jefe del departamento o el director docente debe tener en cuenta los aspectos que tipifican este proceso evaluativo. Seguidamente, se relacionan estos aspectos:

- La autoevaluación del profesor universitario
- La categoría docente
- El control sistemático al desarrollo de las actividades planificadas en el año

- Las opiniones de los docentes, estudiantes, trabajadores, de la organización sindical del departamento y de otros dirigentes relacionados con el trabajo del evaluado

El proceso de evaluación del desempeño del docente universitario en Cuba se basa en los principales resultados del trabajo, así como en la calidad e impacto de estos. Las funciones y características que singularizan este proceso son referentes esenciales para definir la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES.

### **La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior. Sus dimensiones**

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

Se considera que el concepto de gestión posee una generalidad que puede ser apreciada 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 (34, 35).

El logro de la excelencia de las IES implica superar los retos actuales a los que se enfrentan. Este será posible “[...] desde una gestión eficiente de su sistema de procesos” (35).

Por su parte, Díaz - Canel M., ha expresado lo siguiente:

*“[...] para que las IES den respuesta a las exigencias y retos de la sociedad es necesario un claustro de excelencia, comprometido con la preparación humanística, cultural, profesional, científico - técnica y de valores, solo así los procesos de gestión universitaria van a impactar en la sociedad y en las propias IES” (36).*

Para Álvarez de Zayas C., Sierra V. M. (s.f.) “[...] la universidad es un sistema de procesos, estos posibilitan caracterizar a esta institución y revelar que es mediante la formación de los recursos humanos profesionales que se garantiza en lo fundamental el cumplimiento de su función social” (10)

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 puede desconocer los elementos motivacionales, comunicativos, cognitivos, afectivos, procedimentales, creativos y axiológicos que en él están presentes. Por otra parte, este proceso en su propia naturaleza desarrolladora potencia el crecimiento humano integral de los sujetos implicados en él. Estas son las

razones que fundamentan la toma de partido por las posiciones de la Escuela histórico-cultural (37, 38, 39, 40, 41, 42).

Las indagaciones teóricas llevadas a cabo en las que se aborda la gestión universitaria, el proceso de evaluación del desempeño de los docentes y la características que lo tipifican sientan las bases para considerar que la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES se define como continua y sistemática. Ella implica una adecuada planeación, organización, dirección 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 (16, 21, 22, 18, 43, 20, 30).

La dimensión Cognoscitiva se precisa como aquellos aspectos que se vinculan con todo lo que deben saber los evaluadores sobre la gestión del proceso de evaluación del desempeño. Estos conocimientos están relacionados con la gestión universitaria, la planeación estratégica, la evaluación del desempeño de los docentes universitarios y las normativas legales que regulan el proceso en la ES cubana en general y en las IES en particular.

La dimensión Procedimental es aquella que se refiere al saber hacer de los evaluadores sobre la gestión del proceso de evaluación del desempeño. Los evaluadores deben poseer habilidades que les permitan la planificación, organización, ejecución y control del proceso de evaluación para lo cual deben ser capaces de elaborar de manera adecuada el plan de trabajo individual de los docentes y concebir su seguimiento, posibilitar los recursos necesarios para que los docentes puedan desempeñar, eficientemente, su labor y emplear diversas fuentes de obtención de información para evaluar el desempeño.

La dimensión Desarrolladora se orienta hacia el desarrollo integral de los sujetos (evaluadores y evaluados). En el proceso de evaluación los evaluados intercambian con sus homólogos acerca de sus logros y limitaciones y reflexionan sobre su desempeño. Ese intercambio y reflexión que pone de relieve la relación entre el plano interpsicológico y el intrapsicológico les permite el autoperfeccionamiento que los conduce hacia el desarrollo profesional (37, 38). En este sentido proyectan el futuro de una forma dinámica y participativa, que concibe las desviaciones en el desempeño de los docentes según lo planificado así como los posibles refuerzos que necesitan de acuerdo con sus necesidades.

En la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES se desarrollan estilos de comunicación que potencian o limitan el intercambio y el crecimiento individual y colectivo. Además, se fomenta una actitud crítica y autocrítica orientada hacia el autoperfeccionamiento de los sujetos que implica una mayor madurez profesional. Por otra parte, se favorecen los procesos de valoración responsable y se potencia la motivación y la creatividad individual y colectiva dirigida hacia el logro de los objetivos estratégicos del departamento docente o del centro de estudios.

## Conclusiones

El análisis crítico realizado permitió sistematizar los principales referentes teóricos relacionados con la gestión universitaria y su vínculo con el proceso de evaluación del

desempeño de los docentes en la ES, así como determinar las relaciones esenciales entres estos conceptos.

El abordaje teórico realizado permitió definir la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la ES y sus dimensiones (Cognoscitiva, Procedimental y Desarrolladora).

## Referencia bibliográfica

1. Horruitiner Silva P. La universidad cubana: el modelo de formación. La Habana. Cuba: Editorial Félix Varela; 2006.
2. González Perdigón S. Sistema de Indicadores para evaluar la gestión de los Recursos Humanos en las sedes universitarias municipales de la provincia La Habana. [Tesis en opción al título académico de Máster]. La Habana. Cuba: Universidad Agraria de La Habana Fructuoso Rodríguez Pérez; 2010.
3. Castillo Calderín, J. D, Capó Pérez J.R., González Perdigón S. Sistema de gestión integrada de capital humano para las universidades cubanas. Caso Universidad Agraria de La Habana. Revista Congreso Universidad; 2013, 2 (3). Disponible en: URL: <http://www.congresouniversidad.cu/revista/> Consultado 25 de enero de 2014.
4. Fernández Sotelo A. Metodología para gestionar el progreso del potencial humano de las SUM en La Habana. [Tesis en opción al grado científico de Doctor]. La Habana. Cuba: CEPES - UH; 2007, h.11.
5. Ferriol Sánchez F. Modelo de Planificación Estratégica para el Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. [Tesis en opción al grado científico de Doctor]. La Habana. Cuba: CEPES - UH; 2011.
6. Capó Pérez J. R, López Padrón A. Gestión de procesos universitarios. Maestría en Educación Superior. Mayabeque. Cuba; 2014.
7. Corominas, J. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana. La Habana. Cuba: Edición Revolucionaria; 1995, p. 258.
8. Stoner J., Freeman R. E. Administración. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana; 1994.
9. Codina Jiménez A. Temas de dirección. (t. 2). La Habana. Cuba: Ediciones Balcón. Ministerio de Turismo; 2004.
10. Álvarez de Zayas C. M., Sierra Lombardía V. M. La universidad de excelencia. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; s.f.
11. Koontz H., Weichrich H. Administración. Una perspectiva global. México: Editorial: Mc --Graw - Hill; 2004.
12. Lau Rodríguez C, Díaz Pérez M. El sistema de gestión de los recursos humanos en las universidades; 2009. Disponible en: URL: <http://www.gestiopolis.com/>. Consultado: 12 de noviembre de 2014.

13. Almuiñas Rivero J. L., Galarza López Y. La evaluación del docente universitario sustentado en el análisis prospectivo. Red de dirección estratégica en la educación superior. La Habana. Cuba: CETED - UH; 2011, p. 16.
14. Almuiñas Rivero J. L., Galarza López Y. El proceso de planificación estratégica en las universidades: Desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. Revista GUAL (Florianopolis); 2012, 5 (2):72 - 97. Disponible en: URL: <http://dx.doi.org/10.5007/1983 - 4535.2012v5n2p72/>. Consultado: 14 de marzo de 2015.
15. Rosental M., Ludin P. Diccionario filosófico. La Habana. Cuba: Editora Política; 1981.
16. Valdés Veloz H. Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño profesional del docente de la escuela básica cubana, que contribuya a la realización de un proceso evaluativo más objetivo, preciso y desarrollador. [Tesis en opción al grado científico de Doctor]. La Habana. Cuba: ISPEJV; 2004.
17. Marcano Fermín L. Modelo de evaluación del desempeño profesional docente [Tesis en opción al grado científico de Doctor]. Villa Clara: Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela y Morales; 2008.
18. Tejedor Tejedor F. J. Evaluación del desempeño docente. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa; 2012, 5 (1e): 319 - 327. Disponible en: URL:<<http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5 - núm. 1 e/art 24.pdf/>>. Consultado 14 de marzo de 2015.
19. Baute Álvarez L., Domínguez Domínguez M., Alpízar Fernández R. La evaluación del desempeño del personal docente de la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez y su rol en el perfeccionamiento de la Educación Superior cubana. En: Almuiñas Rivero J. L., Galarza López Y. (Comp.). La evaluación del desempeño del docente universitario. Experiencias institucionales y nacionales. Ecuador: Universidad- -ECOTED; 2013, p. 225 - 239.
20. Suárez Suárez G., RoucoAlbellán Z., Iglesias León M. La evaluación de los profesores en la Educación Superior cubana. Propuesta de metodología evaluativa. En: Almuiñas Rivero J. L., Galarza López Y. (Comp.). La evaluación del desempeño del docente universitario. Experiencias institucionales y nacionales. Ecuador: Universidad- ECOTED; 2013, p. 153 - 171.
21. Remedios González J. M, Fernández Aquino O., Brito Padilha S., Valdés Puentes R. Propuesta de dimensiones e indicadores para evaluar el desempeño de los docentes de los institutos superiores pedagógicos en cuba (ISP). Educação e Filosofia (Uberlândia); 2006, 20 (39):187-218.
22. Vaillant D. Algunos marcos referenciales para la evaluación del desempeño docente en américa latina. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa; 2008, 1 (2). Disponible en: URL: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol11 - núm. 1 e/art 24.pdf/>. Consultado: 27 junio de 2014.

23. Valdés Veloz H., Pérez Álvarez F. Calidad de la educación básica y su evaluación. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1999.
24. Valdés Veloz H. En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. En: Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. México: OEI; 2000. Disponible en: URL: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>. Consultado: 24 de marzo de 2015].
25. Valdés Veloz H. Evaluación del desempeño profesional del docente. En: Congreso Iberoamericano de Educación. México. [s.n]; 2001, p. 10.
26. Portal Gallardo J.A. Evaluación de la calidad de la enseñanza de la licenciatura en Cultura Física de la Universidad de Cienfuegos. [Tesis en opción al grado científico de Doctor]. Cienfuegos. Cuba: Universidad de Cienfuegos; 2003.
27. Trujillo Barreto N. A. Metodología para evaluar la calidad del desempeño investigativo en los Institutos Superiores Pedagógicos (ISP). [Tesis en opción al grado científico de Doctor]. Villa Clara: Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela y Morales; 2007.
28. Suárez Suárez G. Metodología para evaluar el desempeño de los profesores a tiempo parcial en la universidad cubana. [Tesis en opción al título académico de Máster]. Cienfuegos. Cuba: Universidad de Cienfuegos; 2009.
29. López Rodríguez S., González González D. Evaluación del desempeño profesional en profesores de inglés desde su propia visión de la excelencia. Journal for Educators, Teachers and Trainers; 2013, 4 (2): 62 – 81. Disponible en: URL:<<http://www.ugr.es/~jett/index.php>. Consultado. 14 de abril de 2015.
30. González Perdígón S., Capó Pérez J. R., Lombillo Rivero I. Estudio diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño docente en la Universidad Agraria de La Habana. Revista IPLAC; 2016, (2) marzo - abril. Disponible en: URL: <http://www.revista.iplac.rimed.cu>. Consultado: 25 de junio de 2016.
31. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución Ministerial 1/ 2005. Procedimiento para la evaluación de los profesores que laboran en el Sistema de Educación Superior. La Habana. Cuba: MES; 2005, p. 6.
32. Cuba. Ministerio de Justicia. Ley No. 116/2013 Código de Trabajo. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria; 2014. Disponible en: URL:<<http://www.gacetaoficial.cu/>. Consultados. 25 de marzo de 2016.
33. Cuba. Ministerio de Educación Superior. Resolución 66/2014. Procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores universitarios. La Habana. Cuba: MES; 2014, p. 6.
34. Alarcón Ortiz R. Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora. (Congreso internacional Pedagogía 2015). La Habana. Cuba: Ministerio de Educación Superior; 2015, p. 1 - 22.

35. \_\_\_\_\_. La extensión universitaria promotora del cambio y la transformación sociocultural. (XIII Congreso de Extensión Universitaria). La Habana. Cuba: Ministerio de Educación Superior; 2015, p. 1 - 9.
36. Díaz - Canel Bermúdez M. Intervención del Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros. En: Reunión de balance del cumplimiento de los objetivos del 2013 – 2015. La Habana. Cuba: Ministerio de Educación Superior; 2016.
37. Vigotsky L. S. Pensamiento y lenguaje. La Habana. Cuba: Editorial Revolucionaria; 1966, p. 15 - 161.
38. Vigotsky L. S. Historia de las funciones psíquicas superiores. Ciudad de La Habana. Cuba: Editorial Científico - Técnica; 1987.
39. Leontiev A. N. Actividad, conciencia y personalidad. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1981.
40. Galperin P. Y. Introducción a la psicología. Ciudad de La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 1982.
41. López Hurtado J., Esteva Boronat M., Rosés M. A., Chávez Rodríguez J., Valera Alfonso O., Ruiz A. Marco conceptual para la elaboración de una teoría pedagógica. En: García Batista G. (Comp.). Compendio de Pedagogía. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 2002, p.45 - 60.
42. Fariñas León G. Psicología, educación y sociedad. Un estudio sobre el desarrollo humano. Ciudad de La Habana. Cuba: Editorial Félix Varela; 2005, p.104 - 116.
43. Almuiñas Rivero J. L, Galarza López Y. Prospectiva y evaluación del docente universitario. En: La evaluación del desempeño del docente universitario. Experiencias institucionales y nacionales. Ecuador: Universidad- ECOTED; 2013, p. 29 - 46.

## Bibliografía

- Esquivel García R., Carbonell Duménigo A., Guarepe Rosillo Y. Procedimiento documentado para evaluar el desempeño de los trabajadores en la Universidad de Sancti Spíritus José Martí Pérez. En: Almuiñas Rivero J. L., Galarza López Y. (Comp.) La evaluación del desempeño del docente universitario. Experiencias institucionales y nacionales. Ecuador: Universidad- ECOTED; 2013, p.173 - 192.
- García Batista G. (Comp.) Compendio de Pedagogía. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 2002.
- Valle Lima A. La investigación educativa: otra mirada. La Habana. Cuba: Editorial Pueblo y Educación; 2012, p. 184 - 210.