

# La evaluación del desempeño del profesor universitario basada en competencias. Una propuesta de procedimiento para la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

*Niurka Rodríguez García* <sup>(1)</sup>

*Raúl Alpízar Fernández* <sup>(2)</sup>

*Orquídea Urquiola Sánchez* <sup>(3)</sup>

## INTRODUCCIÓN

En el desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que verse cada vez más el enfoque sistémico que encierran las competencias. Es decir, para que estos se desarrollen basados en una gestión sustentable es necesario que se trabaje con el objetivo de optimizar el sistema en las Instituciones de Educación Superior, y no a la optimización de las áreas que componen por separado dicho sistema.

Hoy día, la Gestión de Competencias constituye una concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH); la mayor integración

---

<sup>(1)</sup> Profesora Auxiliar de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba. Máster. [rodriguez@ucf.edu.cu](mailto:rodriguez@ucf.edu.cu)

<sup>(2)</sup> Dr. C. en Ciencias de la Educación. Profesor Titular del Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos. Fue decano de la Facultad de Informática. Es coordinador de la Maestría en Ciencias de la Educación - Programa ALBA. Profesor de Ciencias Pedagógicas. [rafdez@ucf.edu.cu](mailto:rafdez@ucf.edu.cu)

<sup>(3)</sup> Directora de Recursos Humanos de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba. Dra. C. en Ciencias Técnicas. Profesora Titular. [ourquiola@ucf.edu.cu](mailto:ourquiola@ucf.edu.cu)

entre la Estrategia, el sistema de trabajo y la cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral.

Dentro de los Recursos Humanos de dichas instituciones se encuentran los docentes, que juegan un rol fundamental para impulsar el desarrollo organizacional y cumplir con la misión. Su desempeño exitoso está condicionado al cumplimiento de un conjunto de competencias que requieren ser evaluadas, con vista a su mejoramiento. En este artículo se presenta una propuesta de procedimientos para evaluar dicho desempeño y se hace énfasis en sus fundamentos, etapas o pasos lógicos y en las diferentes acciones que integran a cada una.

## **1. La evaluación del desempeño del docente**

La Gestión de Competencias es asumida hoy para desarrollarla por proceso y operativa a través de presupuestos teóricos-metodológicos, que a su vez posibilitan la inserción de ella con la Gestión de los Recursos Humanos (Cuesta, 2001). A continuación se plantean algunos de estos presupuestos:

- 1 El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).
- 2 Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
- 3 Hay competencias básicas o primarias y secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias.
- 4 Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias, holísticas a plenitud.

Casi todas las actividades claves de la GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos de trabajo y constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos.

La evaluación del desempeño es una de las actividades de la GRH y constituye la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su

potencial desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Además, se usa como un instrumento o una herramienta para mejorar los resultados de la entidad. Con ello, se tratan de alcanzar diversos objetivos intermedios y tiene los siguientes usos administrativos:

1. La vinculación del individuo al cargo.
2. Promociones.
3. Incentivo salarial por el buen desempeño.
4. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
5. Auto-perfeccionamiento del empleado.
6. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
7. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la institución, entre otras.

Las instituciones (en su sentido amplio) deben centrarse en evaluar la potencialidad de sus recursos humanos dirigidos a tres grandes dimensiones: el sistema de conocimientos, las habilidades y capacidades que se ponen de manifiesto en la actividad laboral (transferencias de conocimientos) y, en particular, la competencia profesional requerida (Gil Álvarez, 2003).

En el sector educacional, y específicamente en la educación superior, es pertinente definir el concepto de competencias de la siguiente manera: Una configuración holística y estratégica de cualidades cognitivas y afectivas de un individuo, construidas en un proceso sistemático de educación, acorde a sus necesidades e intereses, que le garantizan un desempeño responsable y eficaz en el cumplimiento de la misión organizacional dentro del espíritu de su cultura, el entorno en que se desarrolla y los retos que el mismo le impone (Alpizar Fernández, 2004).

Al adentrarse en la evaluación del desempeño del docente se puede plantear que los estudios se han dirigido a la búsqueda de modelos en diferentes dimensiones. Algunos autores se basan en la particularidad de variables de entrada (Gilardi, 1989; Danau, 1991; citados en Gil Álvarez, J et al., 2003), y fundamentan indicadores para un profesional idóneo o profesor eficaz (rasgos o atributos), tratando de buscar cualidades del docente que permiten predecir la eficiencia en su actuación. Estas se centran en criterios, tales como:

1. Características del profesor.
2. Formación académica.
3. Habilidades profesionales.

Otro grupo de autores se ha dedicado al análisis de la eficiencia docente sobre variables relativas a la organización y ejecución de las actividades de enseñanza

que realiza el profesor con sus alumnos – variables del proceso – (Stern, 1983; Marcelo, 1987; Shulman, 1989; citados en Gil Álvarez, J et al., 2003), enfatizando en criterios, tales como:

1. Organización y planificación de la enseñanza.
2. Conducta del profesor.
3. Relaciones profesor alumnos.
4. Métodos de enseñanza.
5. Atención a la diversidad.

Un tercer grupo (Stevens, 1986; Anderson, 1989; citados en Gil Álvarez, J et al., 2003), tienden a evaluar la eficacia docente a través de sus resultados variables. Esto exige cierto grado de acuerdo sobre qué se entiende por resultados satisfactorios y cómo puede ser estimada la efectividad del docente con relación a dichos resultados. Los criterios en los que se basa esta tendencia son:

1. Rendimiento de los alumnos.
2. Desarrollo profesional docente.
3. Innovaciones educativas.

Las concepciones expuestas muestran, desde sus posiciones, el desempeño del docente y olvidan, que en los procesos interactivos dentro de toda la labor educativa no pueden separarse los modelos de comprensión influidos por el modo de pensar de los docentes y los cambios obtenidos a través de dicho proceso (Pérez Gómez, 1992; Valdez, 1999; Roca 2002; citados en Gil Álvarez, J et al., 2003).

Por otra parte, está la inconformidad que se manifiesta en el profesorado ante cualquier tipo de evaluación de su desempeño, independientemente de la existencia de “cierta tendencia” a escuchar sus opiniones, y en particular, a realizar una interpretación reflexiva y constructiva de las autoevaluaciones. Se hace necesario desentrañar las relaciones entre teoría y práctica junto con el profesor y reflexionar sobre presupuestos y metodologías en esta dirección. Todo esto quiere decir que los profesores son objeto y sujeto de la evaluación, y que bajo su óptica se logra explicar y transformar su propia actuación profesional.

## **2. Propuesta de un procedimiento para la mejora de la evaluación del desempeño del profesor universitario basado en competencias**

Acorde a la política trazada por el Ministerio de Educación Superior cubano, la evaluación del desempeño de los profesores universitarios tiene como objetivo fundamental valorar el cumplimiento y calidad del trabajo realizado durante el curso académico, que tributa a las prioridades de trabajo definidas, resumidas en áreas de resultado clave definidas a nivel del sistema universitario.

En el curso académico 2008-2009, en la Universidad de Cienfuegos (UCf) de Cuba, un estudio realizado al Sistema de los Recursos Humanos, mediante la tecnología diagnóstica correspondiente al compendio de Normas Cubanas 3000: 2007, dio como resultado que el proceso de evaluación del desempeño del docente se encontraba en un nivel medio y se evidenciaba, fundamentalmente, en el problema siguiente: "Existe integración entre la evaluación del desempeño docente y la Estrategia de la organización, y esta mide el cumplimiento de los objetivos de trabajo para un período de un curso académico, pero no se gestiona a través de competencias definidas" (Morales Cartaya, 2007,1-13).

El punto de partida para el mejoramiento de cualquier proceso es reconocer la necesidad de hacerlo, lo que resulta del reconocimiento de la existencia de un problema. En consecuencia, todo procedimiento de mejora debe enfatizar el reconocimiento del problema y proporcionar pistas para su identificación (Imai, 1995).

Una vez identificado el problema, este debe resolverse. Por tanto, el proceso de mejora también es un proceso de resolución de problema, que requiere el uso de varias herramientas.

Para lograr que los problemas se erradiquen y se garanticen procesos con una mejor calidad que satisfaga a los clientes, deben recorrerse constantemente, de forma cíclica, las cuatro etapas planificar, hacer, verificar y actuar (PHVA), con la calidad como el criterio máximo. A este ciclo se le denominó Ciclo Gerencial de Deming (Deming, 1989).

Posteriormente, este ciclo fue evolucionando a la versión revisada del ciclo PHVA, el cual permite gestionar los procesos diariamente, en correspondencia con las necesidades del alineamiento estratégico de las organizaciones, que significa vincular a los diversos departamentos hacia la Estrategia de la organización, para llegar hasta el nivel del empleado, con el fin de asegurar que el trabajo, las actuaciones y decisiones; así como el comportamiento diario de todos los individuos, estén dirigidos a apoyarla con vista a satisfacer, plenamente, a sus clientes y que constituya la base para diseñar procedimientos de mejora de procesos.

Para dar respuesta a la problemática, se propone un procedimiento basado en el ciclo gerencial básico de Deming, el cual concibe la gestión de competencias con enfoque de mejora continua, tal como la aplican las prácticas gerenciales más modernas, al estilo de la metodología de Seis Sigma, denominada DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control), la cual es resultado de las experiencias y recomendaciones de prestigiosos autores, tales como Juran y Cantú (2001) y Pons y Villa (2006).

El procedimiento para la mejora de la evaluación del desempeño del profesor universitario basado en competencias en la Universidad de Cienfuegos (Ver Anexo 1), especifica las cuatro etapas que lo componen:

- I. Planificar
- II. Hacer
- III. Verificar
- IV. Actuar

El procedimiento considera un conjunto de pasos lógicos desplegados en acciones:

### **Etapa I. Planificación**

Este paso tiene como objetivo fundamental la preparación del trabajo a desarrollar y como premisa para iniciar el proceso de evaluación del desempeño se definirán el perfil de competencias del profesor universitario (Ver Anexo 2) (Cuesta Santos, 2001). Para ello, se pueden utilizar diferentes técnicas como, por ejemplo: “Panel de Expertos” y “Las Entrevistas” (Valle León, 2003), “Reuniones con directivos y personal clave” y la “Selección a través de un inventario de competencias estándar” (Ernst y Young, 2003); así como, el “Método de Delphi por rondas” (Cuesta Santos, 2001). Este último método es el que más se recomienda utilizar, con el fin de lograr el propósito planteado, por ser el más exacto y fiable, por su rigor estadístico matemático y de fácil aplicación y el uso del SPSS en los cálculos.

Una vez definidas las competencias, se procede a desarrollar el siguiente paso, desglosado en acciones:

En la preparación, los sujetos que van a evaluar y legalizar el proceso de evaluación serán capacitados mediante el método de formación-acción, a través de talleres para ofrecer las indicaciones centrales del proceso, garantizar que se gestionen adecuadamente las competencias y homogenizar el resto de los criterios evaluativos y confeccionar el cronograma de evaluación. Las siguientes acciones han de desarrollarse para el logro de este paso:

- en el mes de septiembre, los jefes de áreas funcionales (desde el rector hasta los jefes de departamentos docentes) solicitan a los profesores confeccionar sus objetivos de trabajo individual con sus respectivos criterios de medida para el curso académico, a partir de la planeación estratégica aprobada para dicho período, las recomendaciones de la evaluación anterior y las competencias determinadas para el cargo.
- Luego, se reúnen dichos jefes, individualmente, con cada subordinado para explicarle como le serán evaluadas las competencias y ajustar con ellos, los

critérios de medidas por cada objetivo y conceder la aprobación final. Estos criterios de medidas son desglosados durante todo el curso dentro de cada plan de trabajo individual mensual.

- En el mes de mayo el especialista en cuadro y capacitación diseña el cronograma para la evaluación anual en cada curso y lo comunica a las áreas vía correo electrónico.

## **Etapas II. Hacer**

El "hacer" se concentra en desarrollar las autoevaluaciones y preevaluaciones de cada profesor, teniendo en cuenta los objetivos de trabajo anuales de la planeación estratégica, las competencias y el cumplimiento del plan de trabajo individual. Se desarrolla mediante los siguientes pasos:

1. Los jefes de departamentos docentes realizan el control sistemático del cumplimiento de los criterios de medidas, desglosados en cada plan de trabajo individual.
2. Se efectúa un despacho mensual con cada subordinado a los efectos de comunicarle la apreciación que tiene de su trabajo, evaluando sus competencias y determinando claramente si existen brechas o no. Si el subordinado está presentando brechas entre el estado actual y el deseado, se acometen acciones para la mejora o formación de las mismas.
3. En el mes de junio, los jefes de departamentos docentes solicitan a los profesores confeccionar su autoevaluación. Cada subordinado elabora su autoevaluación anual mediante un resumen individual vinculado con cada objetivo por área de resultado clave de la planeación estratégica de cada facultad; además, tiene en cuenta la evaluación individual del curso académico anterior, y la apreciación de su propio trabajo evaluado mensualmente a través de las competencias y el cumplimiento del plan de individual. Los principales objetivos a medir por cada área de resultado clave son:
  - (a) labor educativa y político-ideológica;
  - (b) docencia en pregrado y postgrado;
  - (c) trabajo metodológico;
  - (d) trabajo científico y de innovación tecnológica;
  - (e) superación;
  - (f) trabajo de extensión universitaria;
  - (g) trabajo de organización docente.

Además, pueden medirse otras actividades, que de mutuo acuerdo entre la administración y el trabajador, se hayan realizado.

4. Se otorgan puntuaciones por objetivo de cada área de resultado clave y se exponen, las fortalezas y debilidades del trabajo hasta el momento. Ese resumen se envía al jefe inmediato superior.
5. Los jefes de departamentos docentes recogen información de otras fuentes sobre el desempeño de sus subordinados (a los jefes de colectivos de carrera, jefes de colectivo de año, jefes de áreas de resultado clave, residencias estudiantiles, protección física, profesores guías, jefe de grupo de investigación, encuestas a estudiantes, jefes de proyectos y otros directivos, que han intervenido en el desarrollo del trabajo realizado por el docente durante el curso académico).
6. Se finaliza con la confección de las preevaluaciones individuales centradas en el cumplimiento de los criterios de medida y de las competencias del cargo y del 1 al 9 de Julio las analiza con cada subordinado.

### **Etapas III. Verificar**

Se prevé la implantación permanente del proceso como consecuencia de los resultados positivos obtenidos, para garantizar el mejoramiento continuo del desempeño profesoral y la gestión por competencias, que incluye emprender acciones para el control, a partir de proyectar medidas para la solución de los problemas, y así, realizar la implantación definitiva. De esta etapa se despliegan los siguientes pasos:

1. A mediados del mes de julio, se realiza la reunión de evaluación en cada departamento docente, para aportar criterios de los miembros del área, sobre la evaluación final individual, enfatizándose el cumplimiento o no de las competencias. De aquí, se desprende un buen plan de acción a desarrollar por el departamento con cada profesor en el próximo curso académico.
2. Las evaluaciones se realizan según las calificaciones siguientes: Excelente, Bien, Regular y Mal.
3. Si el docente está de acuerdo con la evaluación concedida el jefe de departamento docente, este procede a confeccionar el modelo final, el cual es nuevamente revisado por cada subordinado y firmado.
4. En caso de desacuerdo por parte del evaluado, la evaluación es firmada por este y le adjunta una reclamación por escrito dentro de los 10 días hábiles siguientes. Los niveles jerárquicos facultados para procesar esta reclamación son los decanos, directores de sedes, o vicerrectores, a los cuales se les envía una copia de la evaluación con el documento de la reclamación.

5. La discrepancia planteada se debe resolver en un término de treinta días hábiles. Para ello, el funcionario facultado nombrará una comisión que investigará los hechos con más detalles, buscará nuevas informaciones y se elaborará el dictamen de conclusión, que pondrá en conocimiento del jefe para que tome la decisión e informe por escrito al evaluado.
6. Si el evaluado está de acuerdo, entonces firma el informe de la comisión, el cual es anexado a la evaluación.
7. En caso de un nuevo desacuerdo, realizará una nueva reclamación por escrito, esta vez al rector, en los 10 días hábiles siguientes a la notificación.
8. El rector nombrará una comisión presidida por la dirección sindical, la cual buscará nuevos argumentos sobre el desempeño del evaluado y la justeza de la evaluación concedida y escribirá un dictamen de resultados.
9. Se comunicarán los resultados al evaluado y se toma la decisión final sin derecho a apelación.
10. Todos los modelos de evaluaciones finales realizados deben ser entregados a la Dirección de Recursos Humanos en los primeros quince días de septiembre, los cuales pasan a formar parte del flujo informativo de recursos humanos. Se adjuntan reclamaciones e informes de comisiones en caso que proceda.

#### **Etapa IV. Actuar**

En este caso, se le da seguimiento, controla y obtiene retroalimentación de todo el proceso de mejora, a través de las siguientes acciones:

1. El personal del Departamento de Recursos Humanos debe ponderar los resultados alcanzados, destacando o penalizando los de mayor envergadura y trascendencia. Deben reflejarse, de forma clara, los incumplimientos, insuficiencias y deficiencias en cada departamento y señalar las competencias no logradas por estos colectivos.
2. Se establecen un conjunto de indicadores a través de un plan de control para verificar si el proceso está funcionando de acuerdo con los patrones establecidos, a partir de las exigencias de los clientes y así, detectar las nuevas desviaciones y efectuar acciones de mejora. Se comprueban si las competencias alcanzadas en los profesores están en correspondencia con la Estrategia de la universidad.
3. Se emite un informe final por el Departamento de Recursos Humanos, donde se cuantifican los resultados de las evaluaciones, se reflejan las competencias no logradas, las principales deficiencias encontradas y las acciones realizadas.

De aquí, se desprende nuevos planes de carrera, la continuidad de la formación, los planes de sucesión o canteras de directivos o cuadros; así como la racionalización de la fuerza de trabajo, las promociones y las demociones, a la vez que se le está asociando con mayor fuerza en los últimos tiempos con el outplacement, que significa la recolocación en la universidad de personal de puestos de asesoría o formación, principalmente, de directivos docentes, cuya edad ha mermado sus capacidades ejecutivas; pero que intelectualmente, mantienen intactas sus potencialidades.

4. El informe final se analiza en Consejo de Dirección de la universidad como conclusión final del proceso que sirve de preámbulo del próximo curso académico para trazar los nuevos objetivos estratégicos y las competencias organizacionales a alcanzar.

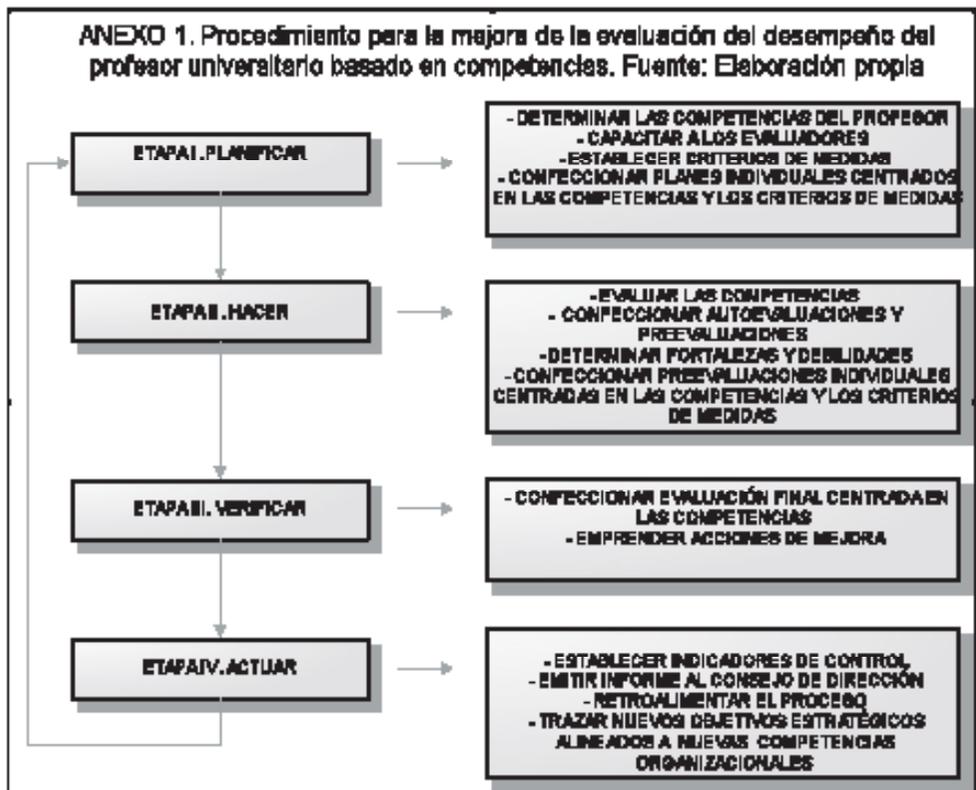
Si se aplica el procedimiento que se expuso anteriormente para evaluar el desempeño del profesor universitario basado en competencias en la Universidad de Cienfuegos, contribuirá a obtener en la organización:

1. Una correcta toma de decisiones por directivos académicos.
2. Un incremento en la calidad de los procesos sustantivos.
3. Profesores competentes.
4. Estándares superiores de desempeño.
5. Objetivos estratégicos a alcanzar, cada vez más óptimos.

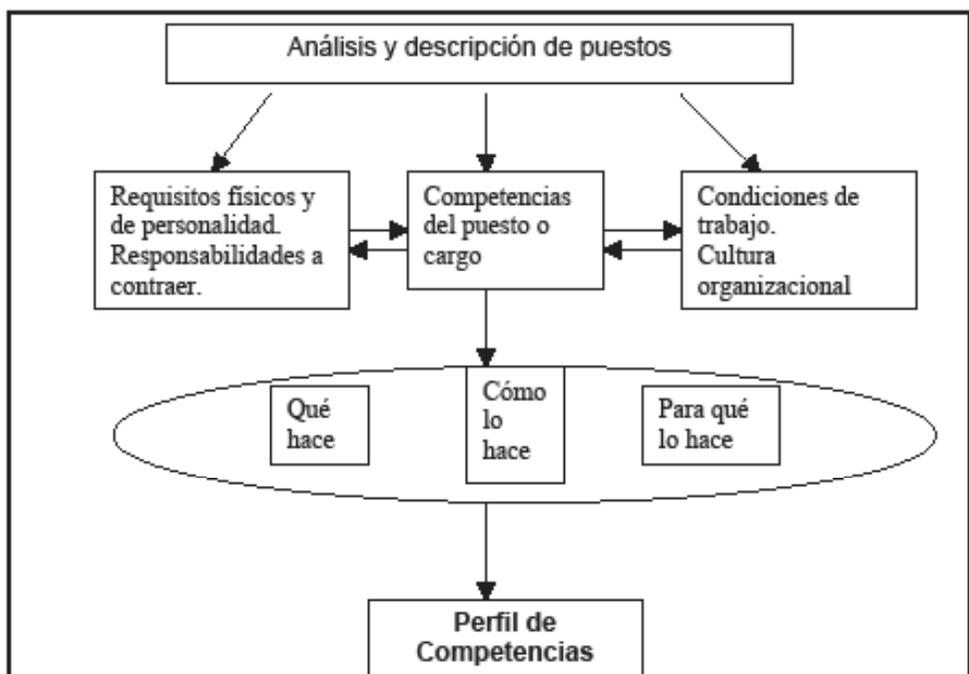
## **CONCLUSIONES**

Se ha presentado un procedimiento que permite la evaluación integral del desempeño por competencias de los profesores de la Universidad de Cienfuegos, el cual le concede prioridad a la autoevaluación como mecanismo fundamental para promover la transformación del desempeño de los docentes, teniendo en cuenta la evaluación de las competencias y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de trabajo.

La aplicación de dicho procedimiento contribuirá al logro de resultados cuantitativamente y cualitativamente superiores.



Anexo 2. Perfil de Competencias.



Fuente: Cuesta Santos, 2001.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alpizar, R. (2004). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos (UCf), tesis doctoral, Ciudad de la Habana, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de la Habana.
- Aquino, J. (1997). Recursos Humanos, Buenos Aires, Macchi.
- Beer, M. (1984). Gestión de los Recursos Humanos, Madrid, Pirámide.
- Byars Lioyd. (1996). L. Gestión de los Recursos Humanos, España, Mosby.
- Cantú, J. H. (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad, México, McGraw-Hill.
- Chavienato, I. (1995). Administración de los Recursos Humanos, México, McGraw\_Hill.
- Cuesta Santos, A. (1999). Tecnología en Gestión de los Recursos Humanos, La Habana, Academia.
- Cuesta Santos, A. (2001). Gestión de Competencias, La Habana, Academia, 93p.
- Deming, E. (1989). Quality, productivity and Competitive Position, Cambridge, MIT. Press.
- Díaz, U. (2000). Compendio metodológico para las bases del Perfeccionamiento Empresarial, C. Habana, MTSS.
- Ernst and Young. (1999). Gestión por Competencias, Manual del Director de Recursos Humanos, Madrid, Gaceta de Negocios.
- Gallart M. (1995). Competencias Laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo, Montevideo, CINTERFOR, 23p.
- Gil Álvarez, J. (2003). Sistema de evaluación de la calidad de la formación inicial del profesorado, tesis doctoral, Cienfuegos, Instituto Superior Pedagógico “Conrado Benítez García”.
- González Maura, V. (2002). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista Cubana de Educación Superior, vol. 1, enero – abril, 2002, pp. 45 – 53.

- Imai, M. Kaizen. (1995). La clave de la ventaja competitiva japonesa, México, Continental S.A.
- ININ (Instituto Nacional de Normalización). "Oficina Nacional de Normalización" Norma Cubana 3000: 2007. Sistema Integral de Gestión de Capital Humano, [en línea], La Habana, disponible en: <http://www.nc.cubaindustria.cu> [consultado el 23 de junio de 2009]
- Jurán J. y G. Blanton. (2001). Manual de Calidad de Jurán, New York, McGraw-Hill.
- Morales Cartaya, A. (2007). Sistema Integral de Capital Humano, tesis doctoral, La Habana, Universidad de La Habana.
- Pons, R. y E. Villa. (2006). Gestión por Procesos, Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos.
- Valle León, I. (2003). Competencias laborales. Revista Monografías.com [en línea], disponible en: <http://www.monografias.com> [consultado el 23 de junio de 2009]