

# 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.

*Luisa M. Baute Álvarez*<sup>(1)</sup>

*Magalys Domínguez Domínguez*<sup>(2)</sup>

*Raúl Alpízar Fernández*<sup>(3)</sup>

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la sociedad busca cada vez con mayor necesidad formas de gestionar sus recursos humanos efectivas a tono con las exigencias del mundo de hoy. La educación cubana en general, y la superior, en particular, no han estado ajenas a estos cambios, por lo que desde mediados de la década de los 90 han cambiado sus estilos y métodos de dirección en busca del perfeccionamiento de la gestión universitaria.

Nuestra intención con este artículo es ofrecer una idea general sobre el desarrollo y alcance que, para el éxito de dicha gestión, tiene el factor humano como el capital más

---

<sup>(1)</sup> Dra. C. en Ciencias Pedagógicas. Profesora Auxiliar del Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Profesora de Economía Política y contenidos relacionados con las Ciencias Pedagógicas. Fue Directora de la Dirección de Recursos Humanos. lbaute@ucf.edu.cu

<sup>(2)</sup> Profesora Auxiliar del Departamento de Ciencias Económicas. Profesora de Economía Política y Economía. Ha ejercido como jefe de carrera y como vicedecana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad “Carlos Rafael Rodríguez”.

<sup>(3)</sup> Dr. C. en Ciencias de la Educación. Profesor Titular del del Centro de Estudios de Didáctica y Dirección de la Educación Superior de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”. Fue Decano de la Facultad de Informática. Es coordinador de la maestría en Ciencias de la Educación - Programa ALBA. Es profesor de Ciencias Pedagógicas. rafdez@ucf.edu.cu

valioso con que cuentan las Instituciones de Educación Superior cubanas, y cómo, de su constante desarrollo, depende en gran medida, la excelencia universitaria.

Luego de un diagnóstico del estado actual de la gestión en el segmento específico constituido por los profesores, se presenta una propuesta, que tiene especial énfasis en dos subsistemas, por la incidencia en el resto y en el desarrollo de los docentes: la evaluación del desempeño y la formación y desarrollo de los profesores. Por lo tanto, el objeto de estudio de este trabajo lo constituye el subsistema de evaluación del desempeño para el personal docente, dado el importante rol que ocupa en el desarrollo y realización de la misión de la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.

En el desarrollo de este estudio se aplicaron métodos teóricos, empíricos y se utilizó el SPSS para el procesamiento y apoyar el análisis de la información. El objetivo del trabajo consiste en proponer un procedimiento de evaluación para el personal docente de dicha universidad, con el fin de medir su desempeño a partir de la planeación con un enfoque estratégico, que posibilite su desarrollo en función de los intereses individuales e institucionales con mayor correspondencia.

## **1. La evaluación del desempeño en el marco de la gestión de los recursos humanos**

Con el desarrollo alcanzado en la producción y los servicios en las últimas décadas se ha complejizado la administración del personal. Ello ha condicionado el avance de la teoría sobre la Gestión de los Recursos Humanos, en general, y del desempeño y su evaluación, en particular, como elemento indispensable para la elevación no solo del rendimiento; sino de la motivación y el compromiso de los individuos por el cumplimiento de sus metas individuales y colectivas.

De un elemento de las fuerzas productivas indispensable como los recursos materiales y financieros para la producción y los servicios, los recursos humanos se han convertido en el elemento estratégico más importante del mundo de hoy para garantizar excelencia en cualquier organización, ya que los paradigmas prevalecientes depositan en el hombre grandes retos indispensables de solucionar para garantizar el futuro de la humanidad.

Por tanto, es importante conocer cómo el análisis de los diferentes modelos de Gestión de Recursos Humanos, sugiere que sus finalidades son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la Gestión de Recursos Humanos. Por lo que, estos sistemas realizan funciones como: inventario de personal, la evaluación del potencial, el análisis y descripción de los puestos, la valoración de puestos, la planificación de los Recursos

Humanos, la selección del personal, entrenamiento y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación, beneficios salariales, higiene y seguridad, y la auditoría de Recursos Humanos. La mayoría de los autores consultados entre los que se encuentran Beer (1992); Chiavenato, I. (2000); Paéz (1991) y Harper / Lynch (1992), enuncian los subsistemas y los elementos que lo componen, según sus puntos de vista.

Si bien el desarrollo de esta teoría se desencadenó, fundamentalmente, en el sector empresarial; hoy se ha observado con mayor intensidad, con sus particularidades en la mayoría de los sectores de la sociedad, incluidas ramas como la educación, donde para alcanzar la excelencia acuden también a la priorización, de manera acelerada y organizada de sus recursos humanos en aras de alcanzar sus fines. Entre los autores que abordan la evaluación del desempeño del personal docente se destacan Stufflebeam, (1993); Rizo (1999, 2004); Portal (2003); Saravia (2004); Valdés (2000, 2001, 2006); Medina y otros (2009), los cuales perciben la evaluación del desempeño docente en su concepción y estructura como un gran sistema, donde se identifican y valoran los cambios, transformaciones y mejoras acaecidas en el desempeño, resultado de su formación permanente.

Como se ha expuesto, aunque los autores consultados no describen ni dan igual importancia a los elementos que deben integrar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos, la mayoría de ellos, sí le dan un papel importante a la existencia de un sistema conformado por un grupo de subsistemas que tienen que ver, fundamentalmente, con el desarrollo del personal. Es por esta razón que se toma como base el modelo de BEER (1992), el cual es asumido en la medida que prioriza el desarrollo de los Recursos Humanos de manera integrada, sistémica y con el enfoque estratégico que requiere una institución educacional para el caso concreto de Cuba y de la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" y por ello, conformaría el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para nuestra organización.

Sin embargo, el objeto de estudio de la investigación está enmarcado en un subsistema específico de la Gestión de Recursos Humanos que es el relacionado con la evaluación del desempeño por la importancia que le atribuimos en el resto de los subsistemas y por supuesto, en el desarrollo del personal, ya que se considera como un eslabón que propicia perfeccionar sistemáticamente el desempeño de nuestra institución.

Cuando se analiza su realización actualmente se encuentra una contradicción que está incidiendo negativamente en su desarrollo: la no correspondencia entre la evaluación del desempeño y los resultados del trabajo, lo cual ha motivado que se analicen las causas que deben estar condicionando tal situación. En este caso es importante que el resultado de dicha evaluación permita diagnosticar las necesidades de formación y, de esa forma, darle a estas necesidades un enfoque

estratégico que garantice la formación personalizada del claustro universitario, lo que en las condiciones actuales es posible por la introducción desde hace varios cursos académicos en nuestra universidad, de la planeación estratégica como estilo predominante de dirección.

En tal sentido, el problema científico que se plantea es: la falta de correspondencia entre la planeación, por resultados y el control y evaluación, por tareas y actividades que afecta la eficiencia del desempeño individual e institucional. Ello explica por qué se parte, en el análisis, de una categoría tan compleja y, a la vez, dialéctica por su desarrollo como es el desempeño, que ha evolucionado a lo largo de la década de los noventa en general, y en particular, en las organizaciones de la educación superior cubana, específicamente, en la Universidad de Cienfuegos, objeto de nuestra investigación. Esto es debido a que el desempeño es un término directamente vinculado con la acción de los hombres para alcanzar determinados fines en relación con la actividad que estos realizan y que tienen como base, sus conocimientos, habilidades, destrezas, etc., condicionadas con sus energías físicas y mentales.

Por lo tanto, para garantizar los objetivos individuales y colectivos que se trazan un individuo u organización, se hace indispensable evaluar dicho desempeño con el fin de perfeccionarlo y desarrollarlo.

Una de las actividades fundamentales de los Recursos Humanos lo constituye la evaluación de las personas, de los elementos o factores que expresan las complejas relaciones que se dan en el individuo y la evaluación permite reconocerlas, diagnosticarlas y mejorarlas, es decir, permite medir el grado de eficiencia con que se relacionan las diversas actividades que abarca la gestión, por lo que la valoración del rendimiento constituye un mecanismo de feedback y sirve de soporte a una gestión integrada del personal.

Para ello partimos del análisis de aquellos factores que determinan e influyen en el desempeño y que además, serán condicionantes en el momento de la evaluación. Antes de analizar en qué consiste cada uno de estos factores se expone cuál ha sido la tendencia y cambios experimentados en los mismos que integran el sistema de evaluación, como respuesta a las transformaciones ocurridas en la Gestión de Recursos Humanos.

En las formas tradicionales de evaluar el desempeño, el evaluador era el jefe y el evaluado mantenía un papel pasivo y receptivo, donde los criterios que se tenían en cuenta eran los definidos en los puestos de trabajo o procedimientos generales, pero sin una activa y sistemática interacción jefe - subordinado. La comunicación estaba orientada, fundamentalmente, al control y casi nunca, a la orientación y aclaración de las metas a alcanzar, donde el propósito fundamental de dicho proceso era la

compensación y se hacía difícil la gestión de recursos humanos que exigen los momentos actuales.

La tendencia con el desarrollo de la dirección ha cambiado (poco a poco) este proceso, ya que en él intervienen, en interrelación constante, no solo el jefe que sigue siendo el responsable, pero que le da una activa participación al evaluado, también a los clientes, los colegas de trabajo, entre otros. Esto es debido a que el rol del evaluado es más activo que antes, pues los criterios los fijan los participantes, realizándose dicho proceso con mayor sistematicidad al estar encaminado a varios propósitos individuales y organizacionales, donde no pocos directivos destacan el papel de la evaluación para el desarrollo del potencial de los empleados, así como para corregir deficiencias de funcionamiento.

Como se aprecia, sigue siendo la evaluación del desempeño una herramienta de dirección, controvertida y repleta de elementos emocionales, pero con tendencia a mayor objetividad y con el fin de provocar cambios cualitativos en el desarrollo del personal al incorporar nuevos elementos que inciden en su mayor objetividad.

## **2. La evaluación del desempeño del personal docente en la Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”: una propuesta de procedimiento**

La idea que se defiende para nuestra universidad es la conformación de un sistema de evaluación del desempeño humano, con énfasis en la comunicación interpersonal, y orientado al desarrollo del personal académico, que contribuirá a la excelencia universitaria a través del cumplimiento de los objetivos con enfoque estratégico a cada nivel de la institución universitaria.

En este caso, se propone un procedimiento de evaluación del personal docente para medir el desempeño real a partir de la planeación con enfoque estratégico, que posibilite el desarrollo del personal en función de los intereses individuales e institucionales con mayor correspondencia.

Aunque el enfoque que se da a la evaluación del desempeño está dirigido, fundamentalmente, al desarrollo del individuo a través de su formación y del establecimiento de planes de mejora sistemáticos, es indiscutible que el carácter multivalente de los sistemas de evaluación de la actuación hace de estos, una herramienta básica para las políticas de recursos humanos en áreas tales como: la administración de salarios, formación, promoción, selección, comunicación, identificación de personal entre otros; es decir, incide en todos los subsistemas con un mayor efecto y por tanto, las evaluaciones cubren varios propósitos, cuando los sistemas de su realización están bien planeados, coordinados y desarrollados, normalmente traen beneficios a corto, mediano y largo plazo tanto para el individuo: el jefe, la institución, la comunidad. Entre sus beneficios fundamentales

se encuentran los siguientes:

1. Comprobar la eficiencia de los sistemas de selección y de promoción interna.
2. Detectar las necesidades de formación de los individuos.
3. Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas eficientemente en la gestión institucional.
4. Adoptar decisiones respecto a los planes individuales de carrera y los planes de sucesión.
5. Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada docente.
6. Conocer mejor el jefe a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical y horizontal.
7. Establecer objetivos individuales.
8. Conocer los docentes cómo son percibidos por su jefe inmediato.
9. Mejorar las relaciones jefe - subordinado.
10. Establecer sistemas de estimulación más justos.
11. Poner al día las descripciones de las funciones docentes por categorías.

Es decir, constituye una fortaleza de la organización por los beneficios que para la administración propicia su correcta aplicación, unido al papel de las mismas en la mejora sistemática del desempeño, el incremento del potencial e incluso, que este no se halle latente, sino desplegado, visible en el desempeño al auxiliar al trabajador a identificar las áreas que requieren crecer y mejorar. El éxito de este objetivo de la evaluación depende del impacto que tenga esta, tanto sobre el deseo del empleado de mejorar su desempeño, como sobre la precisión de la evaluación que se realice.

La complejización del tema referido a la evaluación del desempeño del docente universitario, ha constituido tema de estudio de los autores que trabajan las particularidades de estos procesos en las Instituciones de Educación Superior, por ello, en las fuentes bibliográficas consultadas encontramos autores que sistematizan el estado de la evaluación docente y sus particularidades en la actualidad, por la incidencia que tiene en el mejoramiento constante del desempeño individual e institucional.

En tal sentido, en Europa y Estados Unidos se encuentran estudios al respecto, especialmente, a partir de la democratización y masificación de la enseñanza

universitaria, que existe en estas regiones, planteando la disyuntiva: calidad – cantidad, tales son los casos de algunos autores: Martín (1993); Villar, (1989); Cavanagh (1996); De Miguel (1998); Rodríguez (2003); Escudero (1993); Meliá (1993); Gregory (1996); Marincovich (1998); Neave (2001). En Estados Unidos, desde la década de los 90, se ha remodelado tanto el papel de la evaluación como el interés por el profesorado. En Europa, la evaluación de la calidad tanto institucional como del desempeño docente, particularmente, en el ámbito universitario constituye una prioridad.

En América Latina, durante algún tiempo la evaluación del desempeño del docente no constituyó prioridad, en muchas ocasiones, se presentó vinculada a incomprensiones en relación con el proceso, que han producido reacciones en las organizaciones gremiales y rechazo por parte de los docentes. En la actualidad, ha aparecido una utilización de su uso en la región, ya que más de 50 países aplican diferentes modelos de evaluación de los sistemas educativos, incluyendo a los agentes que en ellos participan.

En la actualidad, el caso de Cuba es reconocido como uno de los países de la región que perfecciona las prácticas evaluativas; sin embargo, no puede afirmarse que el tema constituya todavía una fortaleza. La profundización en la temática ha permitido a los investigadores considerar que la evaluación integral del desempeño de los profesores universitarios muestra limitaciones que la alejan del estado deseado. Es necesario ver la evaluación no solo como un corte del desempeño, sino además como un elemento importante de la gestión de los recursos humanos de las Instituciones de Educación Superior, que garantice el desarrollo individual e institucional, así como el mantenimiento de los profesionales en las mismas

En el caso de la Universidad de Cienfuegos, lo cual pudiera ser válido para otras instituciones, entre las principales limitaciones evidenciadas, destacan: una limitada concepción en directivos y docentes acerca de las posibilidades de la evaluación para estimular y orientar el auto-perfeccionamiento docente; la evaluación se concibe de modo finalista; los indicadores son generales; insuficientes vías para obtener la información, que solo permiten tener una visión puntual de los resultados del trabajo; limitaciones en el protagonismo de los evaluados en el proceso; orientación, esencialmente, sumativa de los fines.

Teniendo en cuenta estos aspectos, nos planteamos el problema siguiente: ¿Cómo evaluar integralmente el desempeño de los profesores universitarios? Para responder a dicha interrogante, se encaminaron acciones para diseñar un procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores universitarios. Como guía para la solución del problema se formularon las siguientes preguntas científicas: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de la evaluación del desempeño de los profesores universitarios? ¿Qué procedimiento permite contribuir al perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los

profesores universitarios? ¿En qué medida el procedimiento que se propone contribuye al perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los profesores universitarios?

En este sentido, para realizar una propuesta de evaluación del desempeño del personal docente de la Universidad de Cienfuegos encaminada al desarrollo individual e institucional fue necesario tener en cuenta la complejización que ha tenido dicho desempeño a partir de mediados de la década de los noventa del siglo XX por los cambios ocurridos en el entorno universitario; tales como:

1. La situación interna y externa de la universidad en los inicios de la década de los 2000.
2. Los nuevos estilos de planeación estratégica como forma de realización de la gestión universitaria que se existe en el Ministerio de Educación Superior de Cuba y su repercusión en las universidades.
3. La gestión estratégica de los Recursos Humanos, que provocó la introducción del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las universidades cubanas.
4. La descentralización de los planes de estudio y el rol de las universidades con las disciplinas.
5. El papel protagónico de los colectivos de año en toda la actividad docente educativa.
6. La ampliación del concepto de extensión intra y extra universitaria.
7. El desarrollo de la actividad de Ciencia y Técnica a través de proyectos y servicios científico técnicos.
8. Los cambios producidos en la estructura de la matrícula de pregrado y postgrado.
9. La existencia de planes de formación del personal docente muy tensos.
10. La concepción de las relaciones internacionales, como fuente de autofinanciamiento de las universidades.

De tal análisis, surgió la necesidad de definir los principios metodológicos que permitirían avanzar en el perfeccionamiento del sistema de evaluación vigente, ellos son:

- El sistema de evaluación del desempeño del personal está en correspondencia con la planeación estratégica y la sistematicidad en el control.

- La planeación por resultados a nivel de organización y de departamentos se derivan en criterios de medida y grados de consecución para facilitar la evaluación del desempeño colectivo. Si esta derivación no es real y objetiva, pueden quedarse objetivos y criterios de medida de la Universidad para los que peligre la forma de su cumplimiento.
- La derivación de los objetivos en cada nivel, por ejemplo, en los departamentos docentes se descomponen y materializan los mismos en planes de resultados individuales, existiendo para ello criterios de medida y grados de consecución, donde están definidas las metas individuales y cómo cada una de ellas tributa a la meta colectiva.
- La participación como base del éxito en el desempeño. Este elemento es muy importante, ya que del nivel de participación y grado de negociación depende, en gran medida, el cumplimiento de estos con elevado nivel de compromiso.
- La guía del desempeño la constituyen las funciones de la categoría docente. La confección de los planes individuales basado en las funciones de la categoría docente garantiza una organización del trabajo que se corresponda con la estructura y características del departamento, así como la preparación de los individuos.
- El carácter del desempeño determina las formas de evaluación. La naturaleza del trabajo determina las formas de evaluación, por tanto, los planes individuales contienen criterios de medida para que los individuos tengan claras sus metas, elemento imprescindible para su cumplimiento con el fin de encontrar la forma más efectiva de alcanzarla.
- La ampliación de las fuentes de información sobre el desempeño. La actual forma de planificar amplía los canales de comunicación entre jefe - subordinado, jefe de disciplina, jefe de colectivo de año, jefe de carrera, jefe de grupo de investigación, es decir, se amplía la gama de participantes, por el rol que en la evaluación del desempeño toma el criterio de los clientes del servicio que se presta y por la diversidad de aristas que conforman el desempeño real de esta actividad.
- La existencia de un sistema de relaciones o información necesaria. En este caso, tiene relevancia la existencia de un cronograma de ejecución del proceso de evaluación que dé respuesta a las estrategias de la organización, y que permita el flujo de información de manera vertical y horizontal, con el fin de que exista correspondencia entre la evaluación de las estrategias del centro, los objetivos colectivos e individuales y condicione que la evaluación sea un proceso único.

La determinación de estos principios nos permite definir el enfoque científico metodológico y el organizativo, como elementos básicos a tener en cuenta en el proceso de planeación, control y evaluación del desempeño.

Etapas del enfoque que se propone

- Planeación de los objetivos del departamento.
- Auto plan de resultado.
- Plan de resultados y perfil deseado de la profesión.
- Control sistemático del desempeño.
- Evaluación de los objetivos del departamento.
- Autoevaluación.
- Búsqueda de criterios de las fuentes.
- Confección de la evaluación
- Discusión individual.
- Discusión colectiva.
- Escritura del modelo.

Es necesario destacar cómo algunas de estas etapas precede a las demás, como la planeación del departamento, pero otras pueden solaparse o cambiar de posición, por ejemplo, en muchas ocasiones cuando se realiza la discusión individual, paralelamente ya se están planificando los objetivos del departamento del próximo curso académico. Otros pasos se ejecutan de manera continua como el control y la búsqueda de información. En la medida que esta metodología se perfeccione, muchos momentos del proceso se interrelacionan y retroalimentan entre sí, lo que repercute directamente en el desarrollo institucional e individual.

De este proceso se deriva la necesidad de elaborar un cronograma que lo organice y que, por tanto, garantice su realización a todos los niveles con la calidad que requiere el perfeccionamiento institucional y en general, de la educación superior cubana en la actualidad. Por este motivo, se planteó la necesidad de elaborar un nuevo modelo de evaluación profesional que respondiera a las nuevas características de la planeación, control y evaluación del desempeño, el que fue validado con los jefes de departamento de nuestra Universidad, los que estimaron como aspectos fundamentales los siguientes:

- todos ven como positivo el nuevo modelo, ya que tiene mayor correspondencia con la forma de planear actualmente, pero plantean que en la práctica, puede seguir perfeccionándose;
- hay dudas en cómo plasmar en la evaluación del trabajo metodológico que se desarrolla;
- salieron deficiencias de la derivación de los objetivos y criterios de medida que no quedan bien definidos en el orden individual, y a la hora de evaluar, quedan

en tierra de nadie y afecta, por tanto, la calidad del proceso de evaluación del desempeño; estos pueden incluirse en el modelo objetivos específicos del área;

- plantean que la valoración cualitativa debe ampliarse en los anexos que los jefes de departamento crean necesarios.

Como se aprecia, el perfeccionamiento del sistema de evaluación profesoral que proponemos, independiente de los elementos que introduce, tiene capacidad de perfeccionamiento en la creatividad de los directivos de la universidad.

Después de conocer el procedimiento y el sistema de relaciones o informativo necesario, se trabajó en las herramientas para que el sistema de evaluación del desempeño por resultados que se propone sea lo más objetivo posible, además de darle participación a las diferentes fuentes involucradas en el trabajo con los profesores, de forma tal que puedan brindar su criterio acerca de su desempeño, así como servir de base para su posterior desarrollo.

Todos estos elementos no solo dan objetividad y participación en el proceso, sino también contribuyen a un perfeccionamiento continuo del desempeño del profesor universitario, poniéndolo a tono con todos los cambios que en un entorno turbulento, como es característico a la gestión universitaria de hoy, contribuyan a la excelencia universitaria que demanda el momento.

## **CONCLUSIONES**

La actividad académica en las condiciones actuales y futuras de desarrollo de la Educación Superior cubana, requiere de personal de amplio perfil, capaz de desarrollar una amplia gama de actividades, que sobrepasan los marcos de la docencia y la investigación. Ello responde a que un mismo individuo desarrolla acciones asociadas a diversos resultados cualitativamente diferentes; por tanto, es necesario que la planeación y la evaluación se orienten hacia los resultados, y no al esfuerzo o tareas para alcanzarlos.

La amplitud del perfil mencionado unido a un enfoque hacia el cliente del desempeño, condicionan que las fuentes de información en el proceso de evaluación se amplíen con el propósito de hacerlo más participativo y objetivo posible, poniéndolo en mayor correspondencia con el estilo de dirección, planificación y control predominante en la universidad.

En este artículo, se propone un procedimiento para lograr el paso de la “evaluación por actividades” a la “evaluación por resultados” en correspondencia con el enfoque estratégico que se aplica en la Universidad de Cienfuegos, ello proporciona

una mayor eficiencia en el sistema de gestión de recursos humanos. Además, se confeccionaron las herramientas necesarias para enriquecer la información del desempeño y se aplicó un modelo de evaluación del desempeño acorde a la forma de planeación estratégica predominante en la universidad y en correspondencia con el procedimiento propuesto en el trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez de Z., C. M. (1989). Fundamentos teóricos de la dirección del Proceso Docente Educativo en la Educación Cubana. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Álvarez de Z., C. M. (1996). Hacia una escuela de excelencia. La Habana: Editorial Academia.
- Alpízar Fernández, Raúl, Baute Álvarez, L. (2002). La evaluación del desempeño profesional docente de la UCF. y su papel en el perfeccionamiento de la Educación Superior. Ciudad de la Habana: Memorias en CD de artículos de la 3ra Convención Internacional de Educación Superior.
- Beer, M. (1984). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: Madrid, 262p.
- Castro, P, O. (1997). Evaluación y excelencia educativa personalizada. Curso en Congreso Internacional Pedagogía 1997. La Habana.
- Castro, P., O. (1999). Evaluación integral. Del paradigma a la práctica. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Chiavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos / Ediciones Mc Graw Hill Iberoamericana: México. 578p.
- Colás Bravo, M y Rebollo Catalán, Ma. (1994). Evaluación de programas. Una Guía práctica. Sevilla: Kronos.
- Cumminngns, L. (1994). Los Recursos Humanos: desempeño y evaluación/ LL. Cuminngs. –Editorial Trillas: México.182p.
- De Miguel Díaz, M. (1993). Evaluación de necesidades y desarrollo profesional.” En: “Evaluación y desarrollo profesional docente” De miguel, M y Col. Oviedo: Ediciones KRK.
- De Miguel Díaz, M. (1997). “La evaluación de los centros educativos. Una aproximación a un enfoque sistémico.” Revista de Investigación Educativa (La Habana), 15: pp.145-178.

- Díaz Barriga, Á. (1995). La evaluación universitaria en el contexto del pensamiento neoliberal. Universidad y Evaluación. Estado del debate. Calos Pedro Krotsch y Adriana Puiggrós. Buenos Aires: Aique Grupo Editor s.a. pp. 21-42.
- Fuentes Medina, M. E. y Herrero Sánchez, J. R. (1999). Evaluación Docente: Hacia una fundamentación de la autoevaluación. Revista electrónica interuniversitaria de Formación del Profesorado V2. Disponible en: <http://www.uva.es/aufop/publica/revelfap/99-v2nt.htm>
- García Bejerano, A. (2000). “Un modelo de evaluación del proceso curricular en Educación superior: una estrategia de calidad.” Madrid: Universidad de Comillas.
- Gil Álvarez, J. L. (2003). “Sistema de evaluación de la calidad inicial del profesorado”. Tesis de grado (Doctor en Ciencias). Instituto Superior Pedagógico Cienfuegos.
- Guba, E. G. y L., Yvonna S. (1998). Effective evaluation. San Francisco: Jossey-Bass.
- Herrera, S., A. y N. Rodríguez N. (1999). Evaluación del desempeño. Disponible en <http://www.uaca.ac.cr/acta/1999may/shernrod.htm>
- Jornet, J.M. y Suárez, J.M. (2002): Evaluación de programas de formación profesional, ocupacional y continua. En Jornet, J.M. y Suárez, J.M.: Reflexiones para el desarrollo de estándares e indicadores para la evaluación educativa. Universitat de València V. Segles, Valencia.
- Haper y Lynch. (1992). Manuales de Recursos Humanos. Gaceta de Negocios. Madrid; pp. 6-44.
- Martínez Herrera, B y Níco García, R. P. (1999). Implementación de la evaluación de la calidad docente. Revista electrónica interuniversitaria de Formación del Profesorado. Vol.2, n. 1 Disponible en: <http://www.uva.es/aufop/publica/revelfap/99-v2n1.htm> Consultado el 21 de marzo de 2006.
- Medina Rivilla, A y Villar Angulo, L. M. (1995) Evaluación de programas educativos, centros y profesores. Madrid, Editorial Universitas, S.A.
- Pallán Figueroa, C. (1996). Evaluación, acreditación y calidad de la educación en México. Hacia un sistema nacional de evaluación y acreditación. Calidad y cooperación internacional en la enseñanza superior de América Latina y el Caribe. C. Pallán Figueroa. Caracas: CRESALC/UNESCO.

- Portal Gallardo, J. (2003). “Evaluación de la calidad de la enseñanza de la licenciatura en Cultura Física de la universidad de Cienfuegos, Cuba.” Tesis de grado (Doctor en Ciencias) Oviedo, Universidad de Oviedo.
- Remedios, G., J. M. y otros. (2006). Desempeño profesional y evaluación de los docentes del ISP: propósitos y perspectivas. La Habana: Editorial Academia.
- Rizo, M. H. (2002). Evaluación del docente universitario. Una visión institucional. Universidad Autónoma de Occidente. Colombia. Revista Iberoamericana de Educación.
- Saravia, G., M. (2004). Un enfoque desde la competencia profesional. Tesis doctoral. Barcelona. Abril.
- Saravia, G., M. A. (2002). Evaluación del Profesorado Universitario. Un enfoque desde la Competencia Profesional. Tesis en opción al título de doctor. Barcelona.
- Scriven, M. S. (1997). The methodology of evaluation, en Perspectives of curriculum evaluation. --Chicago, Rand Ms Nally.
- Solabarrieta, J. (1996). Modelos de autoevaluación del profesor. En J. Tejedor y J. Rodríguez. Evaluación educativa. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas.-- España. Universidad de Salamanca.
- Stufflebeam, D. (1983). “The CIIP model for program evaluation”, En GF Manaus, G y otros (Edes). Evaluation models.- - Boston: Kluwer- Nijhoff.
- Stufflebeam, D. y Shikfield, A.J. (1987). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Barcelona: Centro de Publicaciones del MEC y Piados Ibérica.
- Tiana, A. (1996). La evaluación de los sistemas educativos. Revista Iberoamericana de Educación.
- Tiana Ferrer, A. (1990). “El Sistema Educativo.” Cuadernos de Pedagogía 185: 4p.
- Trinidad Requena, A. (1995). La Evaluación de las Instituciones Educativas. Granada: Servicio de Publicaciones. Universidad de Granada.
- Valdés, V., H. y F. Pérez Á. (1999). Calidad de la educación básica y su evaluación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

- Valdés Veloz, H. y otros. (1999). Tecnología para la determinación de indicadores para evaluar la calidad de un sistema educativo. Curso en Congreso Internacional Pedagogía. La Habana.
- Valdés Veloz, H. (2000). El desempeño profesional del docente. Texto en soporte magnético. La Habana.
- Valdés Veloz, H. (2000). Evaluación del desempeño profesional del docente. Congreso Iberoamericano de Educación. México.
- Valdez Veloz, H. (2000). Ponencia en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. México: Editorial Limusa.
- Valdés V., H. (2004). 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 presentada en opción al grado de doctor en ciencias pedagógicas. La Habana.
- Villar Angulo, M. (1990). "El profesor como profesional: Formación y desarrollo personal". Granada: ICE Publicaciones de la Universidad.

