

Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas

Procedure for the evaluation of the teaching performance in the public angolan universities

Domingos João Fernandes^I, Maria Sotolongo Sánchez^{II}, Carlos Cristóbal Martínez Martínez^{II}

^I *Universidad José Eduardo dos Santos. República de Angola*

E-mail: jfernandes07@yahoo.com.br

^{II} *Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba.*

E-mail: msotolongo@uclv.edu.cu, cristobalc@uclv.edu.cu

Recibido: 08/01/2012

Aprobado: 12/05/2014

RESUMEN

La educación, en la actualidad, a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones, a lo cual no escapan las universidades que potencian los procesos de la formación humana y profesional. Deben adecuarse a este nuevo paradigma de exigencia respecto a la competitividad y vigencia de los conocimientos de los profesionales graduados, para así enfrentar con éxito los desafíos del presente y los dilemas que depara la sociedad en el futuro. Como una contribución en este sentido, se desarrolló un procedimiento general para la evaluación del desempeño docente en las universidades públicas angolanas. La aplicación de este procedimiento permitió obtener como resultado, un sistema de evaluación del desempeño docente basado en competencias laborales para evaluar este personal. Permite detectar sus principales debilidades y potenciar aquellas competencias que posibiliten un desempeño superior, en aras de contribuir a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas.

Palabras clave: evaluación del desempeño, personal docente, universidades públicas

ABSTRACT

Education today around the world has undergone changes and transformations. This does not escape the universities, which have the mission of enhancing human and vocational training processes, adapting them to this new paradigm of exigency regarding competitiveness and validity of knowledge of graduate professionals, to successfully face the challenges of the present and the dilemmas that society in the future. As a contribution in this regard, developed a general procedure for the evaluation of the teaching performance in the public angolan universities. This procedure allows obtain as a result, a system of evaluation of the teaching performance, , competency-based, allowing personnel to assess, detect their main weaknesses and enhance those job skills that enable superior performance in order to contribute to the quality of the process of teaching and learning in the Angolan universities.

Key words: Evaluation of performance, teacher, public universities

I. INTRODUCCIÓN

El nuevo paradigma actual impone condiciones al proceso de educación y formación profesional de las nuevas generaciones, este será extremadamente exigente respecto a la competitividad y vigencia de los conocimientos de los profesionales graduados. Sin dudas, el papel del docente universitario en el logro de estas metas es trascendental. Es por ello que, la evaluación del desempeño del docente universitario se ha convertido en un instrumento de gran utilidad para las instituciones de enseñanza superior. Permite tomar decisiones para mejorar la calidad, tanto del desempeño de los docentes como del proceso de enseñanza-aprendizaje. En la época actual las universidades tienen un gran desafío de desarrollar sistemas de evaluación del desempeño, que permitan un cambio en el hacer cotidiano de los docentes.

Tal y como ha sido constatado en importantes contribuciones de prestigiosos autores e investigadores, tales como: Chiavenato (2012), Carvalho et al. (2012), Morgan (2014) y Almeida et al. (2014), entre otros autores. Las organizaciones enfrentan actualmente la necesidad de evaluar el desempeño de su personal, ya que las personas constituyen el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo del negocio, y contribuyen con las competencias básicas de la organización indispensables a su competitividad y sustentabilidad [1; 2; 3; 4]. En este sentido, Cuesta Santos (2011) destaca la importancia de la gestión por competencias en la búsqueda de un desempeño individual de mayor productividad, que tribute al desempeño organizacional [5].

Aunque la concepción actual del proceso de evaluación del desempeño (E.D) posee un carácter dinámico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones. En este entorno resulta difícil de considerar a las personas como: agente activo y proactivo, dotadas de inteligencia, creatividad, iniciativa y decisión, habilidades y competencias; no solo dotadas de capacidades manuales y físicas [1].

Para considerar a las personas como un poderoso activo que impulsa la competitividad organizacional de la misma forma que el mercado o la tecnología, será necesario evaluar el desempeño de su personal a partir del tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la organización. Estas razones por sí solas, determinan la necesidad de enfatizar en la búsqueda de un sistema de indicadores capaces de medir periódicamente el desempeño del personal en aquellas organizaciones prestadoras de servicio como lo es una universidad, donde el recurso humano marca la ruta a seguir y los resultados a alcanzar.

Angola no está ajena a esta situación, actualmente la evaluación del desempeño de los recursos humanos y especialmente de los docentes en las universidades públicas angolanas ha sido una preocupación permanente. Motivada por la necesidad de elevar los niveles de calidad de las clases y en general del trabajo de los docentes universitarios y consecuentemente contribuir a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Estudios previos realizados por Nascimento (2005) sobre la situación del sistema de enseñanza superior en Angola revelaron todo un conjunto de debilidades que obstaculizan el buen desempeño de los docentes universitarios [6]:

- a) Los docentes encargados de formar el capital humano prácticamente no poseen desde el punto de vista pedagógico una preparación adecuada. Adolecen de una cultura general, así como de conocimiento sobre didáctica y técnicas de enseñanza y evaluación, sin embargo estos aspectos no se le señalan en su evaluación del desempeño.
- b) Los docentes se muestran poco comprometidos en el desempeño de su profesión porque los administrativos evalúan a todos con un sistema de evaluación del desempeño que no permite distinguir entre los de desempeño superior con relación a los de un desempeño insatisfactorio.
- c) La gran mayoría de los docentes aspiran a un mayor nivel académico, pues esto le facilita tener más ingresos financieros y no están preocupados o interesados en mejorar sustancialmente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para formar profesionales acordes con las exigencias de nuestra sociedad ya que esta competencia no se evalúa en el sistema de evaluación del desempeño (E.D).

Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas

d) Los docentes carecen de habilidades pedagógicas y didácticas, en ocasiones no actúan como facilitadores del aprendizaje, y por tanto no contribuyen a desarrollar en los educandos la creatividad. Sin embargo, estas competencias tampoco se les evalúa en su desempeño.

Además, investigaciones realizadas por João Fernandes, Martínez Martínez y Sotolongo Sánchez durante los años 2012 y 2015 [7; 8], pusieron en evidencia insuficiencias en la evaluación del desempeño, tales como:

- El instrumento para la evaluación del desempeño de los docentes universitarios en Angola es el mismo que se utiliza para evaluar a los demás funcionarios públicos (personal técnico-administrativo), esto trae consigo que los indicadores¹ definidos en este instrumento sean muy generales y no permitan evaluar las competencias que se deben medir en el desempeño de un docente universitario

- Se obtienen resultados muy subjetivos que provocan insatisfacciones y desempeños que no potencian la mejora de las competencias del personal docente, situación que incide negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas.

Esta problemática, justifica, la necesidad de desarrollar un sistema de evaluación del desempeño que permita un cambio en el quehacer cotidiano de los docentes universitarios angolanos. Sin embargo, muchas de las universidades públicas angolanas no saben cómo evaluar el desempeño de sus docentes, pues no abundan instrumentos metodológicos pertinentes que permitan evaluarlos. Desconocen cómo proyectar acciones de mejora de sus competencias para contribuir a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en estas instituciones educativas.

A pesar de la existencia de la literatura foránea sobre el tema de la evaluación del desempeño, particularmente los aportes de Portugal et al. (2014), Gomes et al. (2014), Martínez (2013) y Shiroma et al. (2013) [9; 10; 11; 12]: no aparece en esta un análisis metodológico del tema que permita a las universidades públicas angolanas, evaluar el desempeño de sus docentes en las condiciones específicas de su desarrollo. La mayoría de esta literatura pretende generalizar los sistemas de evaluación del desempeño desarrollados por algunas instituciones en determinado contexto [13; 14; 15; 16]. Por lo que aplicar estos sistemas en las condiciones de las universidades públicas angolanas pudiera resultar un fracaso.

La problemática expuesta, justifica en gran medida, la necesidad de evaluar el desempeño de los docentes universitarios en las universidades públicas angolanas como vía para detectar sus debilidades y mejorar su desempeño.

De lo anterior, se deriva una contradicción entre la necesidad de evaluar periódicamente el desempeño de los docentes en las universidades públicas angolanas y la inexistencia de un fundamento metodológico. Fundamento que permita realizar esta evaluación de acuerdo a las funciones para dar cumplimiento a su importante labor como formadores y orientadores de las generaciones futuras.

El artículo tiene como objetivo diseñar un procedimiento general, fundamentado científicamente, para la evaluación del desempeño de los docentes en las universidades públicas angolanas, como una vía para potenciar de manera efectiva aquellas competencias laborales que posibiliten un desempeño superior y contribuyan a la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Como resultado de su aplicación en la universidad José Eduardo dos Santos se obtuvo el perfil de competencias del docente universitario y el sistema de evaluación del desempeño para este personal.

II. MÉTODOS

Se realiza la propuesta de un procedimiento general para la evaluación del desempeño docente en las universidades públicas angolanas que sintéticamente, se expone en la figura 1. Se destacan que es un procedimiento transferible a otras universidades públicas angolanas porque las competencias y sus indicadores reflejan el quehacer del docente angolano en general. Quizás pueda cambiar el contexto o

¹Los indicadores definidos para la evaluación del desempeño son: competencia profesional, el dinamismo e iniciativa, el cumplimiento de tareas, las relaciones humanas en el trabajo, la adaptación profesional, el asiduidad, la puntualidad, la disciplina, la utilización adecuada de los medios de trabajo, la presentación y postura individual.

las características de los estudiantes de acuerdo con las regiones de procedencia y la proyección didáctico metodológica pero su actividad pedagógica es semejante. Permite diagnosticar el desempeño de los docentes, a partir de conocer la opinión de los diferentes actores involucrados en el proceso de evaluación y facilita la elaboración de los programas de formación continua. Una descripción conceptual de las fases, etapas y pasos que este comprende, se expone a continuación.

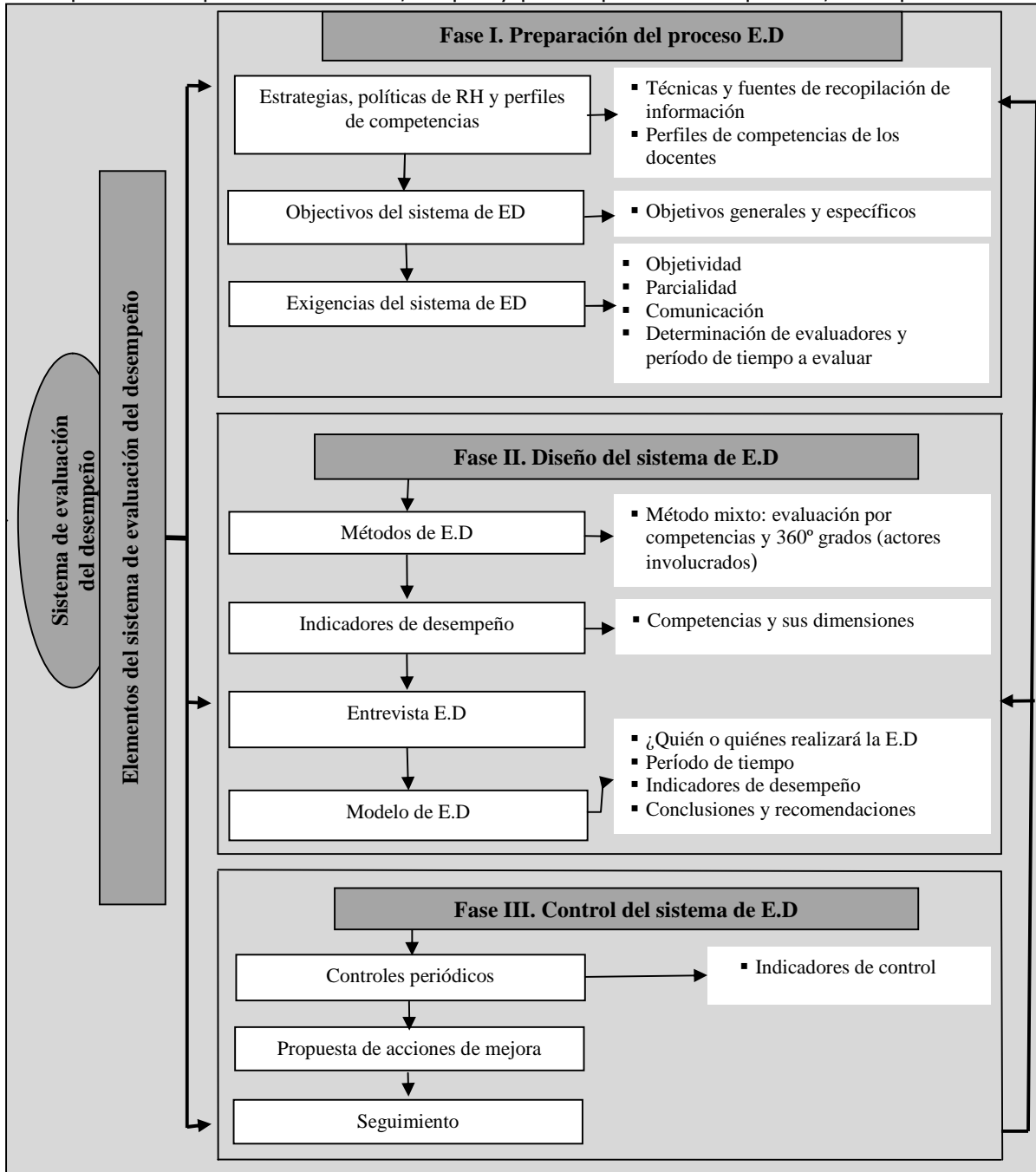


Figura 1. Procedimiento general para la E.D de los docentes en las universidades públicas angolanas

Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas

El objetivo general del procedimiento está dirigido a llevar a cabo el proceso de E.D del personal docente en las universidades públicas angolanas.

Fase 1. Preparación del proceso de evaluación del desempeño

Etapa 1. Estrategia, políticas de Recursos Humanos y definición y/o análisis de los perfiles de competencias de los docentes universitarios

El análisis de las estrategias y políticas de Recursos Humanos (RH) debe revelar los principales problemas existentes e identificar las posibles vías para su solución. Para recopilar la información necesaria se pueden utilizar diversas técnicas, entre ellas se encuentran: las encuestas, las entrevistas y la revisión documental. Sin dudas, un lugar especial en este diagnóstico debe constituirlo el conocimiento de la situación actual. Este aspecto será el punto de partida para detectar la necesidad de un sistema que garantice establecer los estándares de comportamiento y permita evaluar el desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas con la máxima objetividad posible.

Se debe realizar el estudio actual de los perfiles de competencias comprobando si brindan la posibilidad de determinar con precisión los objetivos, funciones, competencias y exigencias bajo las cuales los docentes desempeñan su labor y por los cuales se les mide, su rendimiento profesional en un período de tiempo dado. En el caso de que no estén definidos los perfiles de competencias es necesario hacer un análisis del sistema de trabajo de los docentes universitarios en las universidades públicas angolanas que permita definir su perfil, a partir de los pasos siguientes:

Paso 1.1. Conformar el equipo de trabajo

El primer paso consiste en la conformación del equipo de trabajo, el cual tendrá como función la aplicación completa del procedimiento específico para la determinación del perfil de competencias del docente universitario de las universidades públicas angolanas.

Paso 1.2. Selección de los métodos para determinar las competencias laborales de los docentes universitarios

Existen diferentes métodos para determinar las competencias, los más conocidos son: el análisis funcional, el método conductivista y el constructivista. Cada uno posee ventajas y desventajas por lo que recurrir a un método mixto sería lo más conveniente en este caso.

Paso 1.3. Diseño de los perfiles de competencias laborales de los docentes universitarios

El tema del enfoque por competencias ha estado cada vez más presente en las discusiones sobre los distintos niveles del sector educativo, en Estados Unidos, Canadá, prácticamente todos los países europeos y en muchos países latino americanos. Se le considera como un discurso pedagógico ampliamente difundido y dispositivo para el cambio de las instituciones escolares en la sociedad del conocimiento, así como un medio para lograr una enseñanza para la formación integral, en equidad y para toda la vida.

Los docentes, considerados como el eje del proceso educativo, forman parte de las principales preocupaciones derivadas del modelo por competencias que, para ser congruentes con las nuevas exigencias de la sociedad. Este personal tendrá que poner al día la formación inicial y continua del profesorado, actualizar su desempeño, así como desarrollar diferentes estrategias y recursos para realizar su evaluación [17; 18; 19].

Después de hacer una revisión de distintas definiciones de competencia en el ámbito laboral y educativo, se propone conceptualizarla como la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Es necesario, entonces movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada.

Las competencias docentes se pueden definir como la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos [20; 21]. Tales como: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento [20; 21].

Uno de los primeros ejercicios en la selección de las competencias docentes podrá ser la discusión colegiada en cada uno de los contextos institucionales donde se adopte el enfoque por competencias [17; 20; 21].

Es muy difícil sostener que las competencias docentes puedan ser las mismas para todas las instituciones educativas de educación superior, orientadas a la formación profesional, centradas en la docencia y en la investigación, entre algunas de las posibles características que se pueden considerar para tal efecto.

Los ámbitos de trabajo y desempeño académico de los docentes de las instituciones de educación superior, en concordancia con las funciones de las universidades públicas angolanas y las funciones específicas del docente universitario son: docencia (competencias pedagógicas y didácticas)

Investigación (competencias investigativas), gestión académica (competencias de gestión académica) extensión universitaria (competencias de extensión universitarias).

Estos ámbitos de trabajo y desempeño académico de los docentes universitarios se desagregan en competencias y sus dimensiones (indicadores o actividades específicas).

Paso 1.4. Registro y definición del formato de los perfiles de competencias de los docentes universitarios

Este paso consiste, como indica su denominación, en registrar las informaciones necesarias para elaborar los perfiles de competencias del personal docente, a partir del método seleccionado, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados [5; 13; 14; 15]. Sin embargo, teniendo en cuenta el propósito de esta investigación de evaluar las competencias de los docentes una estrategia posible consiste en definir la descripción general de cada competencia y sus dimensiones (indicadores o actividades específicas).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se confeccionó un formato estándar, donde se define la estructura de los perfiles de competencia de los docentes en las universidades públicas angolanas, según se muestra en la tabla 1.

Tabla1. Formato propuesto para la elaboración de los perfiles de competencias de los docentes en universidades públicas angolanas

Competencias	Descripción general	Indicadores de desempeño

Redactada la primera versión de los perfiles de competencias de los docentes en las universidades públicas angolanas, es necesario poner a prueba los perfiles de competencia para hacerle los ajustes pertinentes en la práctica. Atendiendo al factor de aprendizaje, se puede establecer un período a prueba entre 1 y 3 meses. Una vez realizadas las correcciones derivadas del periodo de prueba se procede a redactar la versión final de los perfiles de competencias de los docentes de las universidades públicas angolanas. Estos se someten a consideración del consejo de dirección de la universidad para su posterior institucionalización o puesta en vigor en la institución universitaria.

Paso 1.4 Seguimiento

Este último paso de retroalimentación es muy importante porque en la medida de la evolución de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de las características propias de cada institución educativa será necesario modificar las propuestas de competencias a evaluar en el personal docente.

Etapas 2. Definición de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño

La definición de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño incluye objetivos generales y los objetivos específicos.

Objetivos generales:

1. Mejorar y potenciar el perfil de desempeño académico, investigativo, de extensión universitaria y de gestión de la práctica educativa de los docentes de las universidades públicas angolanas, a través de un proceso sistemático y participativo de E.D docente, con la finalidad de identificar las debilidades en el desempeño del personal docente y sus potencialidades de mejora.

Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas

2. Retroalimentar los otros procesos de recursos humanos vinculados a la evaluación del desempeño (selección, promoción, formación, recompensa, etc.) y aportar de manera sostenible al mejoramiento de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Objetivos específicos:

- Conocer en determinado período de tiempo el desempeño del docente, sus puntos fuertes y débiles para mejorar el desempeño académico y en consecuencia, la calidad de los servicios que ofrecen las universidades públicas angolanas.
- Contribuir a la permanente actualización de la capacitación de los docentes.
- Proveer a los docentes la opinión de los jefes inmediatos, los pares académicos y los estudiantes sobre su desempeño para retroalimentar los procesos académicos.
- Otorgar reconocimiento de los docentes merecedores de estímulos.
- Proveer informaciones a las instituciones educativas para una justa remuneración, estimulación del personal docente y promoción a categorías superiores.
- Detectar necesidades de formación y por tanto ayudar a las universidades en sus planes de formación y superación docente.
- Promover una cultura de evaluación en un ambiente de interacción entre actores que ejercen la academia con responsabilidad.

Etapa 3. Definición de las exigencias del sistema de evaluación del desempeño

En esta etapa se definen las exigencias que el sistema de evaluación del desempeño necesita para garantizar su eficiencia y eficacia. El sistema concebido está constituido por cuatro (4) elementos: objetividad, parcialidad, comunicación y determinación de evaluadores y el período de tiempo a evaluar [22; 23; 24].

FASE 2. Diseño del sistema de evaluación del desempeño

Etapa 4. Determinación de los métodos de evaluación del desempeño

Para de selección de los métodos de evaluación se sugiere recurrir a la aplicación de un método mixto como resultado de combinar el método de evaluación por competencias y el método de evaluación 360° grados. El método de evaluación del desempeño por competencias permite, tanto al evaluador como al directivo, identificar cuáles son las competencias que el evaluado posee y cuáles son las que necesita añadir, ampliar y desarrollar, de modo que exista correspondencia con las competencias deseadas por la institución educativa. El método de evaluación del desempeño de 360° grados permite conocer la valoración de los diferentes actores relacionados con el proceso de evaluación del desempeño de los docentes desde una perspectiva de diferentes visiones. Estos criterios son aportados por: los jefes inmediatos, los estudiantes y la autoevaluación del docente.

Los instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño del personal docente son:

1- Autoevaluación del docente.

2- Evaluación de los diferentes actores involucrados en el proceso de E.D:

2.1 Cuestionarios aplicados a los estudiantes para evaluar el desempeño del docente.

2.2 Cuestionario aplicado al jefe inmediato superior para evaluar el desempeño del docente.

Etapa 5. Definición de los indicadores de evaluación del desempeño (competencias y sus dimensiones)

En esta etapa se determinarán las competencias y sus dimensiones a utilizar como medida del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. Teniendo en cuenta el perfil de competencias docente universitario se proponen cuatro tipos de competencias y sus dimensiones (indicadores). A continuación, se describen las principales competencias propuestas como indicadores de evaluación del desempeño a medir [19; 21]:

1- **Competencias pedagógicas y didácticas:** estas competencias están relacionadas con el desempeño académico en el aula y sus aportes a la planificación curricular.

2- **Competencias investigativas:** esta competencia está referida a la investigación como eje transversal en el proceso docente educativo y a la investigación dirigida a la producción científica de los docentes universitarios.

3- **Competencias de gestión académica:** incluye la dirección de unidades académicas, científicas, administración institucional en relación con los procesos académicos.

4- Competencias de extensión universitaria: esta competencia establece en el ámbito de la vinculación con la colectividad cómo son las relaciones interpersonales de los docentes con los estudiantes, su participación en programas de extensión cultural o técnica, la cooperación con programas de desarrollo de la comunidad y con otras áreas de la universidad.

Etapa 6. Desarrollar la entrevista de evaluación del desempeño

En esta etapa debe producirse el intercambio de opinión entre el evaluado y el evaluador sobre el desempeño del proceso, proyectándose el conjunto de medios necesarios para el mejoramiento de la actuación futura del evaluado.

Etapa 7. Modelo de evaluación del desempeño

Como su nombre sugiere, en esta etapa se define el modelo de E.D para los docentes de las universidades públicas angolanas con el propósito de mostrar los resultados obtenidos en este proceso.

Para otorgar la nota final de E.D se procederá de la manera siguiente:

1. Cada actor involucrado (evaluador) marcará en el cuestionario que le corresponde con una "X" el parámetro que considere que califica al evaluado (docente).
2. La persona que califica los cuestionarios (jefe inmediato superior del docente) sumará las "X" en cada una de las columnas, colocando el total de cada columna en las líneas que se encuentran al final.
3. Cada total (de las "X" sumadas) en cada cuestionario se multiplicará por el número que el corresponde a cada factor, el resultado se colocará en las líneas que se encuentran al final de cada columna pero debajo de los totales de las "X" sumadas.
4. Cada uno de los totales resultantes productos de la multiplicación se sumará, el resultado se divide entre el total de preguntas del instrumento (cuestionarios). El resultado de esta operación se multiplicará por 4 y esa es la nota de la evaluación del desempeño del docente.

Considerando que las evaluaciones realizadas por los estudiantes serán más de una, se calculará un promedio sumando todas las notas y dividiendo por la cantidad de cuestionarios.

Como se utilizan 3 cuestionarios que recogen la opinión del docente (autoevaluación), la de los estudiantes y la del jefe inmediato comprendiendo las competencias pedagógicas-didácticas, investigativas, de gestión académica y de extensión universitaria. Las ponderaciones para conformar la nota final de E.D están distribuidas de la forma siguiente: Autoevaluación (30%), evaluación por los estudiante (35%) y evaluación por el jefe inmediato (35%)

Finalmente, se sumarán las 3 notas obtenidas de cada evaluador y se obtiene la nota final de E.D docente que será de acuerdo a la escala siguiente: Insuficiente (por debajo o igual a 10), suficiente (11-13), bien (14-16), muy bien (17-18) y excelente (19-20).

FASE 3. Control del sistema de evaluación del desempeño

Etapa 8. Controles periódicos

Esta etapa no solamente debe de estar prevista para indicar fallas y problemas, sino que también se pueden encontrar sugerencias y soluciones a las situaciones existentes en el proceso evaluativo. Se trata, en lo fundamental, de determinar los indicadores para la auditoria y el control del sistema de E.D para los docentes de las universidades públicas angolanas como mecanismo de diagnóstico y control para el ajuste del sistema propuesto siempre que sea necesario.

Etapa 9. Propuesta de acciones de mejora

En función de los resultados obtenidos del control se proyectaran las acciones de mejoras necesarias para un buen funcionamiento del sistema de E.D.

Etapa 10. Seguimiento

Esta etapa incluye, de hecho, el seguimiento de los resultados del control del sistema de E.D. Consiste en establecer chequeos periódicos para detectar posibles cambios en las estrategias de las instituciones educativas. Este procedimiento se aplicara continuamente para evaluar la efectividad del sistema de E.D propuesto.

III. RESULTADOS

Se muestran los principales resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en la universidad José Eduardo dos Santos. De estudios precedentes [7; 8], se evidenció insuficiencia en la evaluación

Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas

del desempeño al utilizar el mismo instrumento para evaluar tanto a los docentes como a los demás funcionarios públicos (personal técnico-administrativo). Los indicadores son muy generales y no permiten evaluar las competencias que se deben medir, obteniéndose resultados muy subjetivos que provocan tanto insatisfacciones en los docentes, como en desempeños. Esto incide negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas.

Dada esta situación se procedió a definir el perfil de competencias para los docentes universitarios, determinándose las competencias y sus dimensiones a utilizar como medida del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. Teniendo en cuenta el perfil de competencias del docente universitario se propusieron cuatro tipos de competencias y sus dimensiones (indicadores). A continuación, se describen las competencias propuestas, sus dimensiones, los métodos de evaluación del desempeño a utilizar y los actores involucrados, resumiéndose los mismos en la tabla 2.

Tabla 2. Resumen de los indicadores de desempeño (competencias y sus dimensiones) a medir en los docentes en universidades públicas angolanas

Competencias	Dimensiones o indicadores	Instrumentos de Evaluación	Participantes
Pedagógicas y didácticas	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio del contenido de la asignatura • Asistencia a clases • Elaboración de textos y otros materiales de apoyo didáctico • Proporciona retroalimentación a los estudiantes de sus evaluaciones. • Supervisión de prácticas profesionales • Participación en tribunales de titulación o grado. • Tutoría de trabajos de pregrado y postgrado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Cuestionario a estudiantes - Cuestionario al Jefe inmediato superior 	I.Docente (autoevaluación) II.Estudiantes III.Jefe inmediato superior
Investigativas	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación y ejecución de proyecto de investigación. • Publicación de artículos, libros y monografías. • Participación en congresos. • Obtención de becas de apoyo a la investigación. • Pasantía en instituciones educativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Cuestionario al jefe inmediato superior 	I.Docente (autoevaluación) II.Jefe inmediato superior
Gestión Académica	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de Facultad, Departamento y programa. • Participación en consejos académicos y comisiones. • Participación en reuniones institucionales reglamentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Cuestionario al jefe inmediato superior 	I.Docentes (autoevaluación) II.Jefe inmediato superior
Extensión universitaria	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de respeto y colaboración con los estudiantes y colegas de trabajo. • Dirección y participación en proyectos de extensión social y cultural de la institución. • Dirección y participación en proyectos de capacitación, consultorías y pasantías de profesores y estudiantes. • Dirección y participación en proyecto de cooperación con otras áreas de la universidad. • Participación en actividades con organizaciones vinculadas a la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoevaluación - Cuestionario a estudiantes - Cuestionario al jefe inmediato superior 	I.Docente (autoevaluación) II.Estudiantes III.Jefe inmediato superior

Teniendo en cuenta la propuesta anterior se elaboró el modelo de E.D para los docentes de las universidades públicas angolanas. El formato propuesto se muestra en la figura 2.

1. Nombre de la Unidad Orgánica				
2. Datos de identificación general del docente				
Nombre del evaluado: _____				
Nº de la cedula profesional: _____				
Departamento de Enseñanza e Investigación: _____				
Nombre de la asignatura que desarrolla: _____				
Periodo que se evalúa: _____				
Categoría docente actual: monitor asistente estagiario asistente profesor auxiliar				
profesor asociado profesor titular				
Tiempo de trabajo en la categoría actual: _____				
Tiempo de trabajo como docente: _____				
3. Nota de evaluación del desempeño				
Autoevaluación	Estudiantes	Jefe Inmediato	Nota Final	
Nota 30%	Nota 35%	Nota 35%	Nota	
4. Encuadramiento de la nota en las escala de E.D				
Por debajo o igual a 10	11-13	14-16	17-18	19-20
Insuficiente	Suficiente	Bien	Muy bien	Excelente
5. Fortalezas: _____				
6. Áreas a mejorar _____				
Firma del evaluado _____	Conforme _____	Fecha _____/_____/_____		
Firma del evaluado _____	No conforme _____	Fecha _____/_____/_____		
Firma del Evaluador _____		Fecha _____/_____/_____		

Figura 2. Modelo de E.D de los docentes de las universidades públicas angolanas Como parte del mecanismo de diagnóstico y control para el ajuste del sistema de E.D propuesto se definieron los principales indicadores:

- Grado de satisfacción con los resultados de la E.D
- Grado de cumplimiento del proceso de E.D
- Distribución de las puntuaciones de la E.D de los docentes
- Grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para la formación
- Grado de utilización de las evaluaciones del desempeño para la promoción

IV. DISCUSIÓN

El procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño permitió identificar las principales competencias a evaluar en el personal docente en las universidades públicas angolanas. Dichas competencias se dividen, en lo esencial, en cuatro grupos: competencias pedagógicas y didácticas, investigativas, de gestión y extensión universitaria.

El carácter generalizador del procedimiento propuesto para la evaluación del desempeño del personal docente permitió: considerar la relación entre las estrategias y las políticas de recursos humanos y los perfiles de competencias. Posibilitó realizar la evaluación de las competencias docentes por parte de los actores involucrados en este proceso.

Se definieron los indicadores de desempeño y los métodos a utilizar para su evaluación, así como un conjunto de indicadores que permiten el monitoreo y control del sistema de evaluación del desempeño de los docentes en las universidades públicas angolanas.

Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas

V. CONCLUSIONES

1. El procedimiento general propuesto para la evaluación del desempeño del personal docente en las Universidades públicas angolanas, permite la identificación de las principales competencias y sus dimensiones acorde a las funciones de estas universidades y las funciones específicas del personal docente. Asimismo, contribuye al mantenimiento y mejora de las competencias del personal docente, ya que, de hecho, en gran medida la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje depende de las competencias de su personal docente y de su desempeño.
2. Las características del procedimiento general desarrollado le confieren ventajas respecto a otros similares existentes, dado su carácter generalizador visto desde dos ángulos. Considera la relación entre las estrategias y las políticas de recursos humanos y los perfiles de competencias e incluye la evaluación de las competencias docentes por parte de los actores involucrados en el proceso.
3. La participación de los diferentes actores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño, permite la identificación de las principales debilidades de los docentes en el orden académico, investigativo, de gestión y extensión universitaria que constituyen, de hecho, los objetos potenciales de mejora.

VI. REFERENCIAS

1. Chiavenato I. Administração para não administradores. A gestão de negócios ao alcance de todos. 2da ed. Brasil: Manole Ltda,; 2012. p. 11. ISBN 978-85-204-3070-5.
2. Carvalho AVD, Nascimento LPD, Serafim OCG. Administração de Recursos Humanos. 2da ed. São Paulo 2012. p. 59. ISBN 978 -85-221-0817-6.
3. Morgan GB, Hodge, K. J., Trepinksi, T. M., Anderson, L. W. The stability of teacher performance and effectiveness: Implications for policies concerning teacher evaluation. Education Policy Analysis Archives. 2014;(22). ISSN 1068-2341.
4. Almeida LF, et al. Certificação de competências organizacionais: Protótipo de modelo de gestão por competências. Revista brasileira de gestão e desenvolvimento regional. 2014;(1):273-98. ISSN 1809-239X.
5. Cuesta SA. Metodología de Gestión por Competencias Asumiendo la Norma Cubana sobre Gestión de Capital Humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2011;13(40):300-11. ISSN 1806-4892.
6. Nascimento A. Linhas Mestras para a Melhoria da Gestão do Subsistema do Ensino Superior. Luanda: Diário da República; 2005.
7. Fernandes DJ, Martinez Martinez, C., Sotolongo Sánchez, M. Evaluación del desempeño del docente universitario desde la perspectiva de los estudiantes. El caso de la Universidad José Eduardo dos Santos. República de Angola. Habana, Cuba: GESEMAP; 2014 Julho. ISBN 978 - 959 - 16 - 1736 - 1.
8. Fernandes DJ, Martinez Martinez, C., Sotolongo Sánchez, M. Desempenho docente. Contribuição para o processo de integração dos estudantes que ingressam no Ensino Superior. Caso do Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo. República de Angola. Revista Órbita Pedagógica. 2015 (II):1-12. ISSN 2409-0113.
9. Portugal MN, Machado, D. M. R, Machado, A. R. Organizações. Introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas. Lisboa (Portugal): Revista Escolar Editora; 2014. p. 133. ISBN 9789725924143.
10. Gomes JFSYC, F. Investigação em gestão de recursos humanos. Lisboa (Portugal): Revista Escolar Editora; 2014. p. 133. ISBN 978-972-592-420-4.
11. Martínez JF. Combining multiple measures of teacher practice and performance technical and conceptual considerations for teacher evaluation. Revista de investigación educación latinoamericana. 2013;50(1):6-7. ISSN 0719-0409.
12. Shiroma EYS, M. C. Avaliação de desempenho docente: contradições da política "para poucos" na era do "para todos". Revista da faculdade de educação da UFG. 2013;(38):89-107. ISSN 0101-7136. DOI
13. Sandoval YV. La evaluación de las funciones docentes en los proyectos de acción social de la

D. J. FERNANDES, M. SOTOLONGO-SÁNCHEZ, C. C. MARTÍNEZ-MARTÍNEZ

- universidad de Costa Rica: Análisis y propuesta de actualización. Revista actualidades investigativas en educación. 2014;(14):2. ISSN 1409-4703.
14. Galvão HM, Corrêa, H.L., Alves, J.L. Modelo de avaliação de desempenho global para instituições de ensino superior. Universidade Federal de Santa-Clara, Brasil. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. 2011;4(2). ISSN 1983-4659.
15. Cruz MAV, Arroyo, G. C., Barajas, Y. E. L. Análisis comparativo de criterios de desempeño profesional para la enseñanza en cuatro países de América. Revista actualidades investigativas en educación. 2014;(14). ISSN 1409-4703.
16. Murillo FJ, Hernández R. Para uma avaliação do desempenho docente não universitário em Espanha. Lições aprendidas de directores/as escolares. Revista iberoamericana de evaluación educativa. 2012;(5). ISSN 1989-0397.
17. Pimienta JH. Elaboración y validación de un instrumento para la medición del desempeño docente basado en competencias. Revista de Docencia Universitaria. 2014;(2):231-50. ISSN 1887-4592.
18. Martínez MA, Cegarra, N.J.G., Rubio, S.J.A. Aprendizaje basado en competencias: una propuesta para la autoevaluación docente. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado. 2012;(16). ISSN 1989-639.
19. Nava M, Rueda M. La evaluación docente en la agenda pública. Revista Electrónica de Investigación Educativa. 2013;(16):1-11. ISSN.
20. Matos TA, Quispe YW. Evaluación de las competencias docentes en maestros de matemática de PUNO. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado. 2012;(18). ISSN 1989-639.
21. Mas TO. Las competencias investigadoras del profesorado universitario: la percepción del propio protagonista, de los alumnos y de los expertos. Revista de Curriculum y Formación del Profesorado. 2014;(18). ISSN 1989-639.
22. Rodríguez MC, Hinojosa, L. M, Y Ramírez, M. T. G. Evaluación del desempeño docente, estrés y burnout en profesores universitarios. Revista actualidades investigativas en educación. 2014;(14):4-6. ISSN 1409-4703.
23. Baptista I. Ética, deontología e avaliação do desempenho docente. Ministério da Educação de Portugal – Conselho científico para avaliação de professores. Lisboa Ética, deontología e avaliação do desempenho docente. Ministério da Educação de Portugal – Conselho científico para avaliação de professores; 2011. ISBN 978-989-97312-3-6.
24. Telles R, Marinho SV. Análise da relação do desempenho docente em comparação com as características dos docentes e das instituições de ensino superior. Revista inovação, Teresin. 2014; (3):71-8. ISSN 2357-9501.