

# LA EVALUACIÓN DE 360° APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DE NIVEL SUPERIOR

## THE 360 ° EVALUATION APPLIED TO HIGHER EDUCATIONAL PERSONNEL

*Ana Teresa Sifuentes Ocegueda, Marina Suárez Flores, Lucero Marylín Lara González*

Universidad Autónoma de Nayarit, Tepic, México

E-mail: anat.sifuentes@uan.edu.mx, [dmrk2, mary\_linda]@hotmail.com

*(Enviado Abril 30, 2016; Aceptado Junio 25, 2016)*

### **Resumen**

La evaluación docente constituye una cuestión de importancia en el contexto educativo actual, tanto por el papel fundamental que puede desempeñar en la mejora de las instituciones, como por ser objeto de las políticas institucionales y nacionales de evaluación. Como tema de investigación ha cobrado mayor importancia en las últimas décadas y ha dado lugar a la generación y el rápido aumento de literatura especializada, a la aparición de diversos enfoques y propuestas novedosas. Este artículo es parte de una investigación doctoral, hace un breve repaso sobre definiciones disponibles de la evaluación docente para después proponer un modelo basado en el método de 360 grados; se describen las bases de dicha metodología y su adaptación al entorno educativo. Se desarrollan los procedimientos de evaluación docente que cumplan los criterios globales de esta técnica y se proponen los reactivos y consideraciones para su realización.

**Palabras clave:** *Educación Superior, Evaluación Docente, Evaluación de 360°.*

### **Abstract**

Teacher evaluation is a matter of importance in the current educational context, both because of the fundamental role it can play in improving institutions, and because it is the object of institutional and national evaluation policies. As a research topic, it has become more important in recent decades and has led to the generation and rapid increase of specialized literature, to the emergence of different approaches and novel proposals. This article is part of a doctoral research, makes a brief review of available definitions of teacher evaluation and then proposes a model based on the 360 degree method; The bases of this methodology and its adaptation to the educational environment are described. The teaching evaluation procedures that meet the global criteria of this technique are developed and the reagents and considerations for their realization are proposed.

**Keywords:** *Higher Education, Teacher evaluation, 360° Evaluation.*

## **1 INTRODUCCIÓN**

Las instituciones de educación superior buscan dar respuesta a la sociedad de forma efectiva mediante el desarrollo de sus funciones sustantivas, esto brinda la oportunidad y la necesidad de evaluar los avances logrados. Así mismo, en el caso de la Universidad Autónoma de Nayarit resulta relevante analizar los procesos utilizados en el contexto de una integración holística con los propósitos de la Reforma Universitaria y así evaluar y actualizar las metas relacionadas con dichos objetivos o si fuera el caso replantearlos considerando los avances logrados.

La evaluación del desempeño es una parte integral de un sistema de administración y satisface diferentes necesidades organizacionales e individuales, y si bien la

reforma institucional requiere tiempo para madurar, es muy oportuno detectar mediante una evaluación de desempeño docente experiencias significativas que permitan precisar nuevas acciones tendientes a mejorar los procesos de aprendizaje.

Con este objetivo, se justifica la necesidad de elaborar una Propuesta de Evaluación de 360° para el personal docente de educación superior, y así resulten congruentes las formas de organización del trabajo de los profesores con las que se promueve en los estudiantes con base en dicho modelo. Los resultados permitirán detectar las necesidades de formación y actualización docente y guiar la gestión orientada a dicho fortalecimiento.

La preocupación por la calidad se encuentra claramente definida en las políticas educativas que los

organismos internacionales, nacionales y estatales han establecido para definir las estrategias y acciones con el fin de colaborar a la aspiración que tiene toda persona de acceder a una educación de calidad que le permita mejorar su calidad de vida.

Evaluar la práctica de los docentes universitarios es un proceso complicado. Calificar el trabajo actual y/o anterior de un docente con relación a sus estándares requiere de mucho detalle y consistencia por parte del administrador del proceso y el sistema de evaluación del desempeño utilizado.

En el presente trabajo se propone un instrumento de evaluación de 360° por ser la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos, es decir, Autoevaluación, Evaluación del Coordinador de la Unidad de Aprendizaje, Evaluación del Alumno y Evaluación de Pares.

Este concepto es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica [1].

Se describen las bases de dicha metodología, la cual es aplicada en los procesos administrativos de las empresas y organizaciones, y su adaptación al entorno educativo. Se desarrollan los procedimientos de evaluación docente que cumplan los criterios globales de la metodología y se proponen los reactivos y consideraciones para su realización.

## 2 DESARROLLO

Para sustentar teóricamente esta propuesta de evaluación de la práctica docente, es necesario centrarnos en el problema para evitar desviaciones, documentar la necesidad de realizar la investigación y sustentar un marco de referencia que nos permita interpretar los resultados.

En México el sistema educativo ha registrado importantes avances en los primeros años del siglo XXI. Sin embargo, persisten rezagos claramente identificados como lo son la falta de oportunidades de gran parte de la población por acceder a una educación de calidad y los avances en materia de tecnología y educación. Para esta propuesta es importante abordar conceptos teóricos que habrán de validarla, iniciando con el concepto de educación.

### 2.1 Educación

Ley General de Educación [2], en el artículo 2° expresa que *“la educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la*

*transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad”.*

De igual forma el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [3] manifiesta que mediante el proceso educativo el ser humano tenderá a desarrollar armónicamente sus facultades, fomentando el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

Para Castillejos [4], la educación puede ser definida como *“un proceso de integración personal de la cultura, que posibilita proyectar y realizar la vida más plenamente dentro de la comunidad con espíritu creativo. Se trata de un proceso de perfeccionamiento continuo y permanente que permite ir consiguiendo grados de perfección, sin que en ningún momento termine. Desde una perspectiva más descriptiva podríamos decir que educación es: un proceso personal de perfeccionamiento intencional coadyuvado por la influencia sistematizada del educador dentro de un contexto socio-cultural”.*

### 2.2 Evaluación

En el proceso de formar seres humanos de calidad, la evaluación se manifiesta como un elemento fundamental. Para Sancho [5], se entiende como *“la realización de un conjunto de acciones encaminadas a recoger una serie de datos en torno a una persona, hecho, situación o fenómeno, con el fin de manifestar un juicio valorativo”.*

Solano [6], comenta que aunque la evaluación no es una actividad nueva, su impacto en la vida de las sociedades es mayor en la actualidad por varias razones, una es que ahora se habla más abiertamente de ella y el público y las instituciones esperan o demandan tener acceso a sus resultados. Otra razón es que, ahora, las personas y las instituciones son evaluadas con más frecuencia y las consecuencias de este hecho son más claras.

### 2.3 Evaluación del Desempeño

Según Desler y Varela [7], evaluación del desempeño significa calificar el trabajo actual y/o anterior de un empleado en relación con sus estándares. Aunque *“evaluar el desempeño”* por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de medición de la enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. Esta evaluación también supone que se han establecido estándares de la misma, y que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desarrollo de sus actividades, o para que continúen actuando de forma sobresaliente.

La evaluación del desempeño se puede definir como un proceso formal, sistemático y periódico, diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo [8].

Se considera formal en el momento en que se documenta y se da a conocer junto con las políticas que mediarán su funcionamiento; es decir, que es indispensable que la organización cuente con un procedimiento que le permita, por una parte recabar la información válida y de manera sistemática, acerca de los resultados que logran las personas en su trabajo y, por otra, contar con una estructura de objetivos y metas o estándares de desempeño que sirvan de parámetro. Se busca elaborar juicios sobre los resultados del trabajo de una persona y no de juzgar a las personas. Para que ésta sea confiable y tenga validez, es necesario eliminar la subjetividad, así como tener muy claro su finalidad y los instrumentos mediante los cuales se realizará.

Por su parte Puchol [9] también se enfoca a formalizar los juicios y añade la importancia de su implementación desde los niveles directivos definiéndola como el procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Byars y Rue [10] la definen como *“un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”*.

## 2.4 El Docente

Díaz-Barriga y Hernández [11], mencionan que *“el profesor es mediador entre el alumno y la cultura a través de su propio nivel cultural, por la significación que asigna al currículo en general y al conocimiento que transmite en particular, y por las actitudes que tiene hacia el conocimiento o hacia una parcela especializada del mismo. La tamización del currículo por los profesores no es un mero problema de interpretaciones pedagógicas diversas, sino también de sesgos en esos significados que, desde el punto de vista social, no son equivalentes ni neutros. Entender cómo los profesores median en el conocimiento que los alumnos aprenden en las instituciones escolares es un factor necesario para que se comprenda mejor por qué los estudiantes difieren en lo que aprenden, la actitudes hacia lo aprendido y hasta la misma distribución social de lo que aprende”*.

Consideran que la función central del maestro consiste en orientar y guiar la actividad mental construida de los alumnos, a quienes brindará apoyo pedagógico tomando en cuenta sus competencias.

Según Tavárez [12], en México el maestro debe tener un dominio cabal de su materia de trabajo, por haber logrado una autonomía profesional que le permita tomar decisiones informadas, por comprometerse con los resultados de su acción docente, por evaluarla críticamente, por trabajar en conjunto con sus colegas y por manejar sus propia información permanente.

El docente universitario dispondrá de capacidades que le permitan organizar el trabajo educativo, de diseñar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas con el fin de que todos sus educandos alcancen los propósitos de la educación; de reconocer la diversidad de los estudiantes que forman el grupo a su cargo. Atender a su enseñanza por medio de una variedad de estrategias didácticas que desarrollará de manera creativa. Reconocerá la importancia de tratar con dignidad y afecto a sus alumnos. Aprovechará los contenidos curriculares, las experiencias y conductas cotidianas en el aula y en la escuela para promover la reflexión y el diálogo sobre asuntos éticos y sobre problemas ambientales que disminuyen la calidad de vida de la población. Participará en el desarrollo moral autónomo de sus alumnos y favorecerá la reflexión y el análisis del grupo [12].

## 2.5 Formación Docente

Con base en lo anterior, la formación docente es determinante para el logro de la calidad educativa. Maliachi [13], expresa que la formación docente abarca el proceso integral de formación inicial, la actualización de los profesores en servicio y el conjunto de acciones encaminadas a continuar la capacitación de los mismos.

Latapí [14], opina que aunque hay diversos sistemas de formación inicial en el mundo, muchos de ellos coinciden el tomar en cuenta los siguientes componentes:

- Una formación humana integral, que atienda a la vez a las destrezas intelectuales formales y al desarrollo de valores humanos, sentimientos positivos, manejo adecuado de las emociones y de las relaciones interpersonales. Esta formación descansará en dos pilares: en lo intelectual, los cursos que llaman en otros países de “fundamentos de la educación” (filosofía, sociología, historia y psicología sobre todo cognitiva), y en el campo del desarrollo humano, ejercicios que fomenten la madurez, la autoestima, el equilibrio de la personalidad y el sentido ético personal.
- Una sólida preparación en las disciplinas que se van a enseñar, que proporcione también la apertura a la investigación en esos campos, como actitud permanente.
- Los conocimientos y habilidades relacionados con el desarrollo del aprendizaje, pues este será el oficio del docente: didáctica general y didácticas especiales, métodos y herramientas, incluyendo técnicas de evaluación.
- Y una introducción a la práctica de la enseñanza, generalmente a través de un “practicum”, bajo la guía de un maestro experimentado.

También hace referencia a un estudio realizado en 2002, por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el que se afirma que en todos los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a la que México pertenece, es indispensable que la formación

de los docentes sea de nivel superior, como lo establece el Programa de Indicadores Educativos Internacionales lo cual significaría un avance importante respecto a la situación que actualmente prevalece entre los profesores en servicio.

Será útil tener presentes, comenta Latapí [14], los cuatro componentes de la formación inicial del docente: una formación humana integral; una sólida preparación en la disciplina que va a enseñar; los conocimientos y habilidades relacionados con el desarrollo del aprendizaje; y una introducción a la práctica de la enseñanza. Si pensamos en un futuro de largo plazo en el que nuestro sistema educativo funcione con altos estándares de calidad y evaluaciones independientes, con escuelas más autónomas y alumnos más exigentes y que la educación sea verdaderamente interesante, tenemos que formar maestros, ya desde ahora a la altura de estos retos.

El maestro del futuro será muy distinto del actual: será gestor de aprendizajes significativos, traductor de deseos y aspiraciones de los jóvenes, animador, estimulador, y testigo activo de los valores humanos necesarios y de las utopías de un mundo en transformación. La sociedad el conocimiento, las tecnologías de la información, los multimedia y las telecomunicaciones otorgarán a su profesión nuevos significados y roles [14].

Para Arnaut [15], en el campo de la formación permanente del magisterio, el principal reto es asegurar que los diversos programas de actualización y mejoramiento profesional del magisterio no caigan en la danza de las credenciales, que están mucho más ligadas al imperativo del mejoramiento salarial, que también es importante, que al de mejorar la calidad de la enseñanza. Otro reto, ligado al anterior, es asegurar la pertinencia de tales programas a las necesidades del fortalecimiento de la función esencial que buscan impactar la docencia y la calidad de sus resultados.

## 2.6 Práctica Docente

Fierro et al. [16], menciona que *“debemos entender la práctica docente como una praxis social, objetiva e internacional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso: maestros, alumnos, autoridades educativas y padres de familia, así como los aspectos político institucionales, administrativos y normativos que, según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del maestro”*.

De esta manera cada maestro tiene la posibilidad de interactuar en su trabajo diario mediante una comunicación directa con sus alumnos y dar un nuevo significado a su labor que le permita encontrar mayor satisfacción y reconocimiento.

El docente es un elemento muy importante para elevar la calidad de la educación, por lo tanto es necesario conocer y valorar el rol que debe desempeñar, su

formación docente y su práctica con el fin de realizar un análisis que permita contrastar el “deber ser” con la realidad que se da al interior de los centros de trabajo y así, estar en condiciones de generar propuestas de mejora a su labor educativa.

## 2.7 Evaluación Docente

Con respecto a la evaluación educativa Olmedo [17], expresa que es importante contemplarla en su totalidad, como un proceso dinámico y sistemático, además de ubicarla como parte fundamental de toda la acción educativa. Menciona que actualmente es necesario evaluar el sistema educativo en todos sus ámbitos: administrativo, programas, resultados del alumnado, etcétera con el fin de optimizar el funcionamiento de la actividad educativa.

Valdés [18] la define como el *“proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas”*.

Aclara también, que no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización [18].

La evaluación docente debe considerarse como una herramienta indispensable que retroalimenta el proceso educativo y dentro de éste al docente que es uno de los actores principales [19].

Zúñiga y Llamas [19], señalan tres aspectos que se deben cuidar en la evaluación de la docencia: qué se evalúa, cómo se evalúa y qué uso se le da a la información.

Mencionan que para una buena evaluación se requiere la clara definición de los indicadores o estándares de medición, así como la metodología a utilizar, y que sería recomendable sólo dar a conocer los resultados al docente, señalándole las fallas, así como las alternativas de mejora.

Por esta razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad e imparcialidad.

La evaluación necesita de la aportación crítica de todos los participantes del claustro y ha de configurarse desde un marco dialógico y de rigurosidad que estructure mediante el análisis de contenido los criterios propuestos por la Administración.

## 2.8 Evaluación de 360°

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Por último, la herramienta 360 propone la autoevaluación. Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado [1].

Al respecto, Chiavenato [20] comenta que es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona [20].

Las universidades públicas como la Universidad Autónoma de Nayarit, han realizado cambios en sus modelos educativos, incorporando rasgos que pretenden responder a una realidad más compleja en el plano productivo, diversa en el plano cultural, desigual en el plano social, más destructiva en cuanto al aprovechamiento de los recursos naturales y voraz en el uso de la ciencia y la tecnología en todos los ámbitos de la vida [21].

El contar con un sistema de evaluación del desempeño docente congruente con un modelo de educación centrada en el aprendizaje reviste vital importancia, en tanto que a través de él se puede obtener información sobre el impacto real que la actividad docente tiene en el logro de los resultados de aprendizaje de cada una de las diversas unidades de aprendizaje que constituyen los programas educativos. Así mismo, tiene la ventaja de propiciar la toma de decisiones de índole académica en torno a programas de capacitación y desarrollo del personal docente en función de los resultados obtenidos [22].

El sistema de evaluación 360° es una valoración por competencias, que lejos de analizar o evaluar rasgos de personalidad ayuda a identificar y ponderar conductas en el ejercicio de la docencia, debido a que este enfoque opera como un medio para alcanzar la meta de reconocer la práctica docente como el punto de salida a partir de donde la transformación comenzará a ser una vía innovadora para el cambio.

Trabajar por competencias obliga al docente a revisar sus propias aptitudes. Debe mejorar sus conocimientos, capacidades y actitudes para lograr una mayor competencia en temas pedagógicos. La evaluación se halla en la encrucijada didáctica, en el sentido de que es efecto pero a la vez es causa de los aprendizajes. La evaluación orienta el currículum y puede, por lo tanto, generar un verdadero cambio en los procesos de aprendizaje [23].

De acuerdo con Alles [1], la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. A diferencia de otros métodos empleados para fortalecer sistemas de compensaciones o definir promociones. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la administración como de los docentes.

De tal manera que el objetivo principal será que cada docente administre su autodesarrollo, su carrera docente, que sea su propio autor y a partir de ahí actúe en esa dirección. Si cada uno puede hacer algo para mejorar su progreso, significa que afronta el compromiso de pensar y decidir por sí mismo, por lo tanto, tendrá una visión clara acerca de su meta y estará al tanto de las oportunidades. Entonces podrá hacer un plan estratégico de carrera, aumentando su rendimiento por iniciativa propia, para mejorar.

El docente deberá incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación realizar un trabajo personal de reflexión que le permita encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Tanto la institución como el individuo obtendrán logros si se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

## 3 PROPUESTA

La presente propuesta consiste en adecuar el diseño de evaluación de los docentes de educación superior al método de 360°, de tal forma que el paquete de evaluación se integre por: 1) la autoevaluación; 2) la evaluación del coordinador; 3) dos evaluaciones de pares; y 4) tres evaluaciones de estudiantes; es decir, con un total de 7 plantillas por cada docente evaluado.

Los ítems que se evaluarán serán tomados de la estructura de indicadores vigentes en la academia, a saber: 1) Empoderamiento; 2) Iniciativa; 3) Trabajo en equipo; 4) Responsabilidad; 5) Comunicación; y 6) Adaptabilidad al cambio, así como de las competencias específicas que con ellos se relacionan.

La periodicidad de la evaluación será anual. El primer año se realizará en paralelo con el método vigente, para tomarlo como prueba piloto y convalidar el formulario, así como las pautas fijadas para la evaluación.

Al departamento de Recursos Humanos le corresponderá implementar un programa de entrenamiento para todos los evaluadores, el cual deberá

hacer foco tanto en las competencias, su apertura en grados de desempeño y cómo deban interpretarse, así como en el uso del formulario, de preferencia a través de un manual de instrucción.

De igual forma, deberá implementar una instancia de seguimiento del proceso con los evaluados que garantice la confidencialidad de los resultados y favorezca la comunicación entre el docente y la Coordinación de la Unidad Académica para recibir las inquietudes en materia de la evaluación de 360° y que a su vez asegure la continuidad del proceso.

#### 4 METODOLOGÍA

El departamento de Recursos Humanos revisará y definirá el formulario con la Coordinación Académica, y se hará cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Imprimiendo el nombre de cada docente en los formularios.

El departamento de Recursos Humanos entregará a cada evaluado su lote de formularios respectivos, junto con un documento señalando el método de entrega.

El evaluado se quedará con el correspondiente a la autoevaluación y entregará en mano los formularios a los evaluadores que seleccionó. Para mantener la confidencialidad las evaluaciones serán anónimas, sólo se identificarán por la relación que guardan con el evaluador. Cada docente será responsable de elegir a los evaluadores que lo conozcan y que estén dispuestos a evaluarlo con sinceridad, ya que la opinión de ellos aportará directamente al desarrollo de su carrera.

Los evaluadores completarán sus respectivos formularios y los entregan en mano al departamento de Recursos Humanos.

El departamento de Recursos Humanos procesará las evaluaciones y elaborará un solo informe de 360° que le entregará al evaluado en la reunión de devolución o retroalimentación.

El departamento de Recursos Humanos le presentará a la Coordinación Académica un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

##### 4.1 Diseño de la investigación

Será una investigación explicativa, no experimental, transeccional, cualitativa y de investigación-acción.

El método de investigación de campo será mediante la aplicación del instrumento distribuido por paquetes para cada uno de los docentes.

El tamaño de la muestra será del total de la población (49 docentes miembros de la Academia de Tecnologías de la Comunicación y Gestión de Información del Tronco

Básico Universitario de la Universidad Autónoma de Nayarit).

En el instrumento se evaluarán, por una parte, las conductas cotidianas del docente, comparadas con las competencias cardinales y específicas mediante los indicadores o estándares establecidos para este efecto; así mismo, con la finalidad de lograr una mayor efectividad del sistema de evaluación, se realizará una segunda valoración que definirá la frecuencia con que se presentan estas conductas durante el período a evaluar. Esta segunda apreciación será un elemento de ponderación.

La información se agrupará y se tabularán los resultados mediante el programa de análisis de datos SPSS statistics 23.0 de diseño y análisis de encuestas, para luego ser presentados en gráficos estadísticos de frecuencias simples.

#### 5 CONCLUSIONES

En la carrera docente nos encontramos inmersos en la sociedad del conocimiento, rodeados de información que cambia rápidamente y pronto se vuelve obsoleta. Debemos desarrollar la capacidad para seleccionarla, procesarla, interpretarla y apropiarnos de ella. Los diseños por competencias nos ayudan a aprender y desaprender para adaptarnos a las situaciones cambiantes, contribuyen también a eliminar la fragmentación de dichos conocimientos y apostar por una formación integral.

La evaluación de 360° tiene por objetivo el desarrollo de las personas, de tal manera que los docentes tomarán decisiones y actuarán sobre sus carreras, ampliando sus competencias.

Hemos planteado la necesidad de generar un cambio en los procesos evaluativos, y no sólo en los diseños o en las propuestas metodológicas, para favorecer la mejora de las competencias específicas y transversales de los docentes de educación superior. Analizamos las implicaciones que este nuevo enfoque genera sobre el trabajo del docente en particular y se señalan las características que debiera tener una evaluación de los aprendizajes por competencias.

El grado de aprovechamiento de esta herramienta lo podrá medir cada docente, en forma individual, comparando año tras año sus propios informes de evaluación de 360°. De igual manera, la Coordinación Académica podrá comparar los informes consolidados sobre el grado de desarrollo de las competencias de sus docentes.

Es imprescindible el entrenamiento a los evaluadores con respecto a las competencias, su apertura en grados de desempeño y cómo debe interpretarse, así como el uso del formulario, de preferencia a través de un manual de instrucción.

Para lograr la mayor objetividad en la evaluación, tanto los evaluados como los evaluadores deberán

entender que la mejor manera de ayudar al evaluado es siendo lo más sincero posible al evaluar.

## 6 REFERENCIAS

- [1] Alles, M. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica, 2005.
- [2] Ley General de Educación. México: Secretaría de Educación Pública, 2011.
- [3] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara de Diputados, H. Congreso de La Unión. 1917. URL: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>. (01.02.2016).
- [4] Castillejos, J. Nuevas perspectivas en las ciencias de la educación. Madrid: Anaya, 1983.
- [5] [5] Sancho, J. Evaluación en el aula. Antología. Hermosillo: SEC, 2011.
- [6] Solano, G. La evaluación educativa. Un proyecto a largo plazo. Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática (149), 2007.
- [7] Dessler, G.; Varela, R. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson, 2011.
- [8] Juárez, O.; Carrillo, E. Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., 2010.
- [9] Puchol, L. Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos, 2007.
- [10] Byars, L.; Rue, L. Gestión de Recursos Humanos. Irwin, 1996.
- [11] Díaz-Barriga, F.; Hernández, G. Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: McGraw-Hill, 2002.
- [12] Tavárez, M. Perfil del docente latinoamericano ¿Mito o realidad? URL: [http://www.matematicaparatodos.com/BOLETINES2005/Archivo\\_PDF\\_Boletin\\_26.pdf](http://www.matematicaparatodos.com/BOLETINES2005/Archivo_PDF_Boletin_26.pdf). (11.06.2014).
- [13] Maliachi, E. La formación docente en México: un enfoque prospectivo. En P. Moreno, Simposio internacional: Formación docente, modernización educativa y globalización, pp. 11-14, México: UPN, 1998.
- [14] Latapí, P. ¿Cómo aprenden los maestros? Cuadernos de discusión 6. Secretaría de Educación Pública. Sub-Secretaría de Educación básica y Normal, 2003.
- [15] Arnaut, A. Pronabes.sep. Obtenido de El sistema de formación de maestros en México. Continuidad, reforma y cambio. URL: <http://basica.sep.gob.mx/assets/multimedia/fcms/cds17.pdf>. (24.09.2015).
- [16] Fierro, C.; Fortoul, B.; Rosas, L. Transformando la práctica docente. Una propuesta basada en la investigación-acción. México: Paidós, 2002.
- [17] Olmedo, J. La evaluación educativa. En Antología: Evaluación en el aula. México: SEC/SNTE, 1999.
- [18] Valdés, V. H. Ponencia presentada por Cuba en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. 2008. URL: [Http://www.oei.es/de/rifad01.htm](http://www.oei.es/de/rifad01.htm). (04.04.2016).
- [19] Zúñiga, R.; Llamas, V. Evaluación de la formación docente de los profesores de la academia de Tecnologías de Comunicación y Gestión de Información. En E. Sifuentes, Tronco Básico Universitario. Encuentro Interinstitucional de Experiencias, pp. 243-256, Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit, 2011.
- [20] Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A, 2000.
- [21] Sifuentes, E. Reforma universitaria, desarrollo humano integral y equidad social desde el Tronco Básico Universitario. En E. Sifuentes, Tronco Básico Universitario. Encuentro interinstitucional de experiencias, pp. 43-62, Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit, 2011.
- [22] Guzmán, M. [www.fimpes.org.mx](http://www.fimpes.org.mx). 2008. URL: <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Ensayo2008.pdf>. (02.03.2016).
- [23] Cano, M. E. Evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado. 2008.

**A ANEXOS**

En esta sección se muestran el formulario propuesto.



**EVALUACIÓN DOCENTE DE 360°  
ACADEMIA DE TCGI-TBU-UAN.**



NOMBRE DEL EVALUADO \_\_\_\_\_  
 RELACIÓN CON EL EVALUADO \_\_\_\_\_  
 PERIODO EVALUADO \_\_\_\_\_

TIPO \_\_\_\_\_  
 COORDINADOR \_\_\_\_\_  
 EVALUADO \_\_\_\_\_  
 PAR \_\_\_\_\_  
 ESTUDIANTE \_\_\_\_\_

NO	D	C	B	A	N/E	PONDERACIÓN DE FRECUENCIA			
----	---	---	---	---	-----	---------------------------	--	--	--

Ausencia de competencia	Necesita desarrollo	Competente	Altamente competente	Modelo de rol	No puede ser evaluado	Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 Siempre 50%	Ocasional 25%
-------------------------	---------------------	------------	----------------------	---------------	-----------------------	--------------	---------------	-----------------	---------------

**COMPORTAMIENTOS DE EMPODERAMIENTO**

Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 Siempre 50%	Ocasional 25%
--------------	---------------	-----------------	---------------

1) Conoce profundamente las habilidades, fortalezas y debilidades de cada uno de sus alumnos e identifica las oportunidades de desarrollo para los mismos.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2) Consensúa con sus alumnos tareas y actividades que contribuyen a cumplir los objetivos de desarrollo de los mismos y los anima a buscar oportunidades de aprendizaje.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

3) Fomenta el desarrollo personal y profesional de su grupo y lo prepara para asumir mayores responsabilidades.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

4) Delega ciertas funciones que implican la coordinación del grupo a los alumnos con más potencial, favoreciendo el desarrollo de sus habilidades.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

5) Promueve la creatividad, innovación, autonomía y la forma de riesgo en su equipo de trabajo.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

**COMPORTAMIENTOS DE INICIATIVA**

Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 Siempre 50%	Ocasional 25%
--------------	---------------	-----------------	---------------

1) Presenta propuestas y cambios innovadores que producen una transformación importante en el desarrollo de su actividad docente y optimiza los resultados.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

2) Se adelanta a probables situaciones poco definidas, que requieren visión de futuro y diseña estrategias innovadoras y atinadas para resolverlas.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

3) Detecta oportunidades de mejora para la academia TCGI así como para impartir su cátedra, utilizando su visión a largo plazo y elabora propuestas creativas para beneficiarse con ellas.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

4) Realiza con suficiente antelación acciones preventivas para evitar crisis futuras.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

5) Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos en su grupo y con los miembros de la academia.

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

COMPORTAMIENTOS DE TRABAJO EQUIPO							Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 tiempo 50%	Ocasional 25%	
1) Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la academia.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
2) Pone los objetivos de la academia sobre los particulares.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
3) Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos de sus grupos.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
4) Escucha, respeta y valora las ideas de sus pares y de sus alumnos.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
5) Toma los objetivos de la academia como propios, y con su ejemplo genera compromiso en los demás.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
COMPORTAMIENTOS DE RESPONSABILIDAD							Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 tiempo 50%	Ocasional 25%	
1) Se compromete con sus funciones docentes y académicas con un alto sentido del deber.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
2) Lleva cabo los compromisos adquiridos, cumpliendo en tiempo y forma sus obligaciones.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
3) Asume las consecuencias de sus actos e intenta dar más de los que se le pide.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
4) Desempeña las tareas con dedicación y la calidad requerida, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>
5) Promueve con su ejemplo el valor de la responsabilidad en sus estudiantes.											
No desarrolla	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	S	<input type="checkbox"/>	A	<input type="checkbox"/>	N/E	<input type="checkbox"/>

COMPORTAMIENTOS DE COMUNICACIÓN		Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 tiempo 50%	Ocasional 25%
1) Se comunica con facilidad y utiliza un lenguaje amplio y fluido.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
2) Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar y lograr comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Academia.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
3) Siempre logra convencer a los demás de la validez de su enfoque e ideas.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
4) Maneja las objeciones a sus ideas presentando argumentos claros y consistentes que las sustentan.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
5) Siempre escucha, respeta y valora los puntos de vista o aportes de los demás.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
COMPORTAMIENTOS DE ADAPTIBILIDAD AL CAMBIO		Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 tiempo 50%	Ocasional 25%
1) Está atento y bien dispuesto a las necesidades cambiantes del contexto de la tecnología digital, ya sean estos cambios aplicados en la impartición de su cátedra o compartirlos con los estudiantes.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
2) Modifica rápida y estratégicamente su conducta y la de su grupo para poder alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios del medio.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
3) Comprende la especial dimensión que asume la variable tiempo.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
4) Prevé diferentes posibilidades de cambios contextuales y escenarios posibles, analizando objetiva y eficazmente las posibles adaptaciones académicas al uso de tecnologías que aceleran el desarrollo profesional de los estudiantes.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				
5) Propone, lleva a cabo y lidera las acciones de adaptación académica estratégica, fomentando la colaboración mutua en pro de una adaptación rápida y eficaz.					
No desarrollada	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> N/E <input type="checkbox"/>				