



Diciembre 2019 - ISSN: 1989-4155

CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS PROFESORES UNIVERSITARIOS

Ing. José Antonio Aguilar Ferrer¹

Dr.C. Maricela González Pérez²

Dr.C. Tania Vargas Fernández³

Ingeniero Industrial. Profesor Asistente de la Universidad de Pinar del Río. Cuba. Dirección de Recursos Humanos.

Correo electrónico: jaguilar@upr.edu.cu

Estudiante de la Maestría de Dirección Empresarial de la Universidad de Pinar del Río.

Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río. Cuba. Asesora del Rector.

Correo electrónico: maricela@upr.edu.cu

Doctora en Ciencias Económicas. Profesora Titular de la Universidad de Pinar del Río. Cuba. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo (CE-GESTA). Correo electrónico: tvargas@upr.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Antonio Aguilar Ferrer, Maricela González Pérez y Tania Vargas Fernández (2019): "Consideraciones metodológicas para la gestión de evaluación del desempeño de los profesores universitarios", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (diciembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/12/desempeno-profesores-universitarios.html>

Resumen

Uno de los procesos claves de la gestión de recursos humanos lo constituye la evaluación del desempeño la cual es definida como un " proceso ininterrumpido, que posibilita la educación y corrección de los evaluados en el propio desarrollo de su trabajo " (Gaceta Oficial No. 29, 2014). En el presente trabajo se brindan algunas consideraciones metodológicas para la gestión de este proceso en las universidades, las cuales al constituir organizaciones tan complejas en su funcionamiento requieren de elementos de gestión que permitan el desarrollo adecuado de sus procesos para garantizar el cumplimiento de las estrategias trazadas. Se utilizó el método de nivel teórico histórico lógico con el apoyo de la técnica del análisis documental, fundamentalmente en el estudio de diversas metodologías que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes de la

investigación, como base para la propuesta realizada. La metodología propuesta está conformada por cuatro etapas, las cuales cuentan con los elementos a considerar en cada una para el desarrollo efectivo del proceso.

Palabras clave: evaluación_ desempeño_ gestión _desarrollo _metodología.

Abstract

One of the key processes of human resources management is the evaluation of performance which is defined as an "uninterrupted process, which enables the education and correction of those evaluated in the development of their work". This paper provides some methodological considerations for the management of this process in universities, which, by constituting organizations that are so complex in their operation, require management elements that allow the proper development of their processes to guarantee compliance with the strategies outlined. The logical historical theoretical level method was used with the support of the documentary analysis technique, fundamentally in the study of various methodologies that served as theoretical-methodological references, which allowed determining its main contributions of the research, as a basis for the proposal done. The proposed methodology consists of four stages, which have the elements to consider in each one for the effective development of the process.

Keywords: evaluation_ performance_ management _development _methodology.

1. INTRODUCCIÓN

El sistema de evaluación del desempeño docente es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que los profesores contribuyen al logro de los estándares y objetivos de la institución. La evaluación del desempeño del profesor universitario debe ser un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un profesor en su trabajo, facilitando información sobre las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro. (Román y otros, 2008; Tejedor y otros, 2010; Tejedor, 2012)

Este proceso no puede desarrollarse prescindiendo de las funciones que deben asumir los docentes en todos sus ámbitos de trabajo en el contexto que se trate, además necesita de la participación y aporte de todos los integrantes de la comunidad educativa y debe configurarse desde una perspectiva dialógica y que promueva la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre todos los docentes y la comunidad.

Es un proceso difícil al no existir acuerdo respecto a lo que es un "buen profesor" ni sobre las finalidades de la enseñanza, razón por la que la evaluación del docente es todavía un problema con importantes limitaciones, no sólo de índole teórico (diversidad de finalidades y carencia de modelos de profesor ideal) sino también de carácter práctico, ya que es difícil elegir la estrategia evaluativa adecuada puesto que no es fácil establecer su validez. (Tejedor, 1990; García, 2001)

La evaluación del desempeño debe basarse en una serie de principios básicos para ser llevada a cabo: debe estar en completa unión con la estrategia organizacional, debe orientarse hacia el desarrollo de los docentes, los objetivos deben estar claramente definidos, los docentes deben participar de forma activa y estar comprometidos con ella, el evaluador debe aportar conocimientos, técnicas y consejos para obtener mejoras, compromiso de la alta dirección con el proceso.

Es un proceso de suma importancia ya que: recoge información oportuna y actualizada para tomar decisiones en materia de organización de la gestión del personal, detecta las diferencias entre el desempeño real y el esperado, identifica las necesidades de formación y desarrollo, tanto de forma individual como colectiva, favorece la mejora y el rendimiento en el puesto de trabajo, ayuda al retorno de la información a los empleados. Proporcionando retroalimentación o Feedback de los resultados de su trabajo y de las posibilidades de mejorarlo, relaciona el desempeño con el pago de compensaciones, estímulos, etc e identifica necesidades de formación.

Teniendo en cuenta estos aspectos el **objetivo** de este trabajo consiste en: proponer algunas consideraciones metodológicas para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los profesores universitarios, a partir del análisis de diversas fuentes bibliográficas.

2. DESARROLLO

2.1. Gestión del proceso de Evaluación del Desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño debe ser el producto del desarrollo de las siguientes etapas, en cada caso son el resultado de la aplicación de información a través de formatos, que se deben regir por indicadores que definen el estado del funcionamiento del evaluado y futuros compromisos.

2.1.1. Planificación del proceso de evaluación del desempeño.

Corresponde a la primera etapa del proceso, y de acuerdo con la definición conceptual, formal, la planificación, para Sastre y otros (2003) es la fase en la que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.

La planificación del proceso de evaluación debiera involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados. Esta etapa del proceso va mucho más allá de determinar algunos puntos de antemano; por lo que es necesario que en esta etapa la organización se introduzca en el tema y busque toda la información relevante, de modo que sepa cuáles son los riesgos que enfrenta y que, por lo tanto, debe intentar aminorar, precisamente a través de la planificación. Es por esto que resulta imprescindible que las universidades, una vez que reconocen la necesidad de realizar la

evaluación del desempeño y deciden implementar un sistema, recopilen información respecto a todo el proceso.

Una vez conocida esta información y divisado el escenario al que se puede enfrentar, las universidades deben realizar la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente sus necesidades. Posteriormente, deben definir de forma clara y precisa cuál es el objetivo que persigue al implementar el sistema, pues la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico. También deberán identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso, a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos.

Deben definir cuál es su población a evaluar, aunque el proceso debiera abarcar a todos los profesores, además, en esta etapa se debe definir el criterio en el cual basará su evaluación, es decir, si evaluará a los profesores con base en sus resultados, en sus competencias, en sus características, etc, y también debe definir la dimensión general que condicionará la evaluación.

Una vez que tiene claro la población y los aspectos mencionados deben definir quiénes participarán como evaluadores y por ende los responsables del proceso, los cuales se recomiendan sean jefes de departamentos u otros directivos docentes, no obstante, pueden ser utilizados también con este calificativo a los estudiantes, jefes de disciplinas, de proyectos, coordinadores de maestría, doctorados, profesores responsables de año, entre otros.

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, la existencia de un área responsable, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la universidad para lograr las metas propuestas.

2.1.2. Diseño del sistema de evaluación

Una vez que planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que diseñar el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

Esta etapa tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere la cultura organizacional, funciones y los planes de trabajo los cuales pueden ser conformados de forma conciliada entre el profesor y su jefe o, solamente por este último, teniendo en cuenta la categoría del profesor, las tareas que tributan a las prioridades y objetivos del curso, la disciplina laboral, la labor educativa y el incremento de la calidad de la educación superior, así como su comparación con el año anterior para cada profesor en ese período de tiempo.

Se podrán considerar indicadores como: trabajo docente-educativo en pregrado y posgrado; trabajo político-ideológico; trabajo metodológico; trabajo de investigación e innovación; superación; extensión universitaria, u otros.

Luego, se debe asignar a cada evaluador las dimensiones que cada uno de ellos deberá evaluar ya que se pudiera desear que cada evaluador (si se ha definido más de uno) evalúe aspectos específicos; todo va a depender de las necesidades de información que se tengan y de cómo desee obtenerla, o más bien, a través de qué fuentes informativas.

Una vez que se ha definido claramente lo anterior se está en condiciones de seleccionar los métodos de evaluación que serán utilizados, en algunos casos, los métodos utilizados pueden ser muy simples, sin embargo, en estos casos, probablemente la información que se obtendrá será poco estructurada o de baja calidad; por otro lado, cuando se usan métodos más sofisticados se debe realizar mayor esfuerzo en el seguimiento de los empleados, pero, obviamente, esto redundará, generalmente, en una evaluación más completa y objetiva.

Se recomienda la utilización de los métodos de evaluación 360⁰ y evaluación por competencias laborales, por las disímiles ventajas que proporcionan, aunque pudieran ser utilizados otros que se consideren. (Fernández, 2014)

Una vez seleccionado el método, deben ser diseñados aquellos instrumentos para la obtención de información que doten a los jefes de departamento o directivos docentes de los elementos necesarios para la realización de la evaluación final, lo cual será unido a la información con la que se cuente de los respectivos controles realizados por el jefe.

Los instrumentos deben abarcar los distintos indicadores definidos según el tipo de evaluador, deberán contener los datos de los evaluadores, opciones de descripción de los criterios, entre otros, siempre pudiendo el evaluador hacer constancia del acto mediante la firma del mismo.

Cuando existe más de un evaluador, la organización podría asignar ponderaciones a las distintas fuentes de evaluación que permitan obtener una evaluación final compuesta por las diversas fuentes utilizadas.

Otro de los aspectos importantes que se deben considerar en esta etapa es la elaboración de una escala que permita discriminar el desempeño de los profesores a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, y juntamente con ello se deben definir posibles acciones que se tomarán con estos en función de la discriminación (o clasificación de los resultados) antes mencionada.

Posteriormente debe definirse en qué momento del año se aplicará la evaluación final de los profesores, y también la periodicidad, es decir, cada cuanto tiempo se evaluará a los empleados formalmente. Es aconsejable realizar evaluaciones de cortos períodos de tiempo que monitoreen el comportamiento del docente de forma sistemática, las cuales tributarán al resultado de la evaluación final.

Una vez que todo esto se ha especificado se está en condiciones de comenzar con la implementación del sistema que la organización ha diseñado.

2.1.3. Implementación del sistema de evaluación

En esta etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de poner en marcha el sistema. La etapa de implementación corresponde a aquella en la cual se pone en práctica el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlo es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va a aplicar, principalmente respecto a qué se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden, estos aspectos deben quedar claros en la discusión del plan de trabajo del docente.

En esta etapa se debe capacitar a los evaluadores en el uso del sistema, darles a conocer su objetivo, lo que deberán evaluar, el uso adecuado de las escalas de evaluación, si corresponde, etc., todo lo relacionado con el sistema que se aplicará; así mismo, se les debe dar a conocer la oportunidad de la aplicación y la periodicidad. Teniendo en cuenta en todo momento que la capacitación de los evaluadores debe constituir un proceso continuo que pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación. (Mondy y otros, 2005)

Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los indicadores establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real.

Para llevar a cabo la evaluación es indispensable que se compare el plan de trabajo planificado para el período con los resultados obtenidos en el mismo. Para el análisis de los distintos indicadores se podrá tener en cuenta:

Trabajo docente-educativo en pregrado y posgrado donde se tienen en consideración las actividades siguientes:

- a) Ejemplaridad del profesor a partir de su disciplina; su actuación cotidiana; su ética y su sensibilidad, entre otras. En esta actividad se evalúa el ejemplo del profesor ante los estudiantes, calidad de la preparación e impartición de la docencia, asistencia y puntualidad a clase y presencia personal.
- b) formación integral y preparación para el diálogo y el debate con los estudiantes.
- c) dedicación demostrada y resultados obtenidos en el trabajo educativo con los estudiantes, encaminado a la formación integral de los mismos, en su esfera de actuación. Esta dedicación se evalúa mediante el seguimiento que le realiza el profesor a cada estudiante de forma individual, esto se evidencia de acuerdo a si el profesor tiene evaluaciones diarias al estudiante, si le ofrece consultas y encuentros comprobatorios, etc.

d) resultados de su labor como tutor, profesor guía o profesor principal de año académico y resultados obtenidos en la dirección de trabajos de grado, tanto en pre como en postgrado. Se tendrá en cuenta cuantas tutorías ha realizado, en cuantos tribunales de trabajos ha participado, si es profesor guía del año: qué resultados ha logrado en la brigada y ver qué resultados relevantes o premios a alcanzado que contribuya al desarrollo docente.

e) calidad de su participación en las reuniones estudiantiles; contribución en la formación integral de los estudiantes; labor educativa desde la instrucción. Se tendrá en cuenta si el profesor realiza un seguimiento adecuado de los estudiantes.

f) participación en la vida del colectivo del departamento. Se evaluará el desempeño y la interacción que tiene con los demás compañeros del departamento.

g) calidad de la docencia impartida en pregrado y posgrado, lo que se expresa en el grado de cumplimiento de los objetivos programados, el nivel científico- técnico actualizado, los métodos y medios de enseñanza utilizados para una mayor activación del proceso cognoscitivo, la motivación lograda, la utilización eficiente de la literatura docente y otras fuentes de información, la orientación de la auto preparación, así como los resultados obtenidos en lograr en los estudiantes la dedicación al estudio y la adquisición de conocimientos. Este inciso se evalúa mediante la aplicación de encuestas para determinar el nivel de satisfacción y calidad de la docencia.

h) grado de cumplimiento y calidad del trabajo desarrollado por los estudiantes que atiende en prácticas laborales como tutor, consultante, trabajos de curso y de diploma; influencia de su labor en la formación política, ideológica y profesional adquiridas por sus estudiantes.

i) grado en que incorpora a la docencia sus resultados y los resultados de su colectivo en el trabajo investigativo, de innovación o de servicios científico-técnicos, y otros factores derivados del ejercicio práctico de la actividad científico-técnica y laboral.

j) labor desarrollada como consultante y oponente de doctorados, maestrías, especialidades, y otras formas de posgrado. Se tendrá en cuenta la cantidad y calidad en el trabajo realizado en las actividades vinculadas al posgrado.

k) participación en tribunales de categorías docentes y /o científicas. Se tiene en cuenta los controles a las actividades desarrolladas, la opinión de los estudiantes, mediante la representación de la FEU, del colectivo de profesores del departamento o dirección, del profesor principal del año académico y de la organización sindical.

Trabajo político-ideológico, se tienen en consideración las actividades siguientes:

a) Grado de caracterización de los grupos de estudiantes. Se hará un análisis del nivel alcanzado en la preparación político-ideológico de cada grupo, debido al buen desempeño de su profesor principal.

b) contribución a la formación integral de los estudiantes. Se tendrá en cuenta todos aquellos valores que aportan a los estudiantes un nivel cultural más amplio.

c) exigencia de la disciplina de los alumnos.

d) formación de valores. Se tendrán en cuenta todos los valores que identifican a los docentes, como son los morales, éticos, personales y sociales (responsabilidad, honestidad, patriotismo, laboriosidad, la dignidad, humanismo, solidaridad, honradez y justicia).

e) contribución a la orientación y motivación profesional de los alumnos y eficacia de la labor docente en contribuir al desarrollo y la formación integral de los alumnos. Que medios son utilizados para lograr una mayor eficacia en la motivación profesional.

Trabajo metodológico, se tienen en consideración las actividades siguientes:

a) Resultados del trabajo en la preparación de asignaturas; elaboración de literatura docente; programas informáticos de uso docente; y otros medios de enseñanza. Aquí se miden los sitios informáticos donde se encuentran todos los documentos necesarios para el desarrollo docente educativo.

b) grado de participación en planes de estudio, programas de asignaturas y disciplinas o cualquier otra documentación relativa al proceso docente-educativo. Se evalúa la participación en la elaboración de planes de estudio del año académico y la responsabilidad que se le concede.

c) trabajo desarrollado en la introducción de las técnicas informáticas en las asignaturas que imparte; la utilización del idioma extranjero; perfeccionamiento y modernización de las prácticas de laboratorio y otros. Se tendrá en cuenta la asignatura que impacte y si esta exige literatura en otro idioma, prácticas de laboratorio, para así poder hacer más fácil su comprensión.

d) resultados alcanzados por su participación en las diferentes formas de trabajo metodológico; como profesor principal de año académico, de asignatura o disciplina; y responsable de atender a otros profesores de categoría inferior, adiestrados y alumnos ayudantes. Aquí se analiza si es tutor de alumnos ayudantes, profesor o adiestrados. Ejemplo: si cumple con la planificación del plan de adiestramiento de cada adiestrado, si le da seguimiento, si lo controla, como son los resultados de los adiestrados cuando se gradúan y como han sido las evaluaciones.

e) calidad de su participación en las actividades científico-investigativas de carácter metodológico, dirigidas al perfeccionamiento de este proceso; así como en las reuniones del departamento, claustros de la Facultad y del centro de educación superior, y otras comisiones para las que haya sido designado con este propósito, participación en las reuniones de departamento, de la facultad.

Trabajo científico y de innovación, se tienen en consideración las actividades siguientes:

a) Pertinencia e impacto de los resultados científico- técnicos alcanzados en ramas priorizadas. Se basa en las investigaciones que ha realizado, proyectos en los que se encuentra inmerso.

b) grado de introducción de los resultados obtenidos; utilidad para el país o la comunidad relacionados con la producción y los servicios. Si realiza aportes novedosos a la asignatura, a los proyectos y al desarrollo del país.

c) nivel científico y actualidad de las investigaciones que realiza; utilización eficiente de las técnicas y métodos de avanzada en sus investigaciones, que tributen a la formación de

doctores. Se tendrá en cuenta si tiene dominio de las TIC, trabajo con sistemas informáticos, las publicaciones que realiza y en qué lugar han sido.

d) labor desplegada en la dirección de la ciencia y la innovación tecnológica.

e) calidad de las publicaciones científicas elaboradas; de trabajos presentados en eventos; así como la preparación y obtención de normas, patentes y otras actividades, en tanto constituyan resultados del trabajo realizado. Se tiene en cuenta el impacto que tiene para poder lograr la obtención de patentes, siempre y cuando se ponga en práctica.

Superación, se tienen en consideración las actividades siguientes:

a) Calidad con que cumplen las actividades planificadas para su superación: doctorado, maestría, especialidad u otro tipo de superación básica o especializada.

b) resultados obtenidos en la superación autodidacta, en correspondencia con su categoría docente y su reflejo en la docencia. Se refleja si participa en curso de profesor principal de año académico, en cursos de jefe de departamento, si participa en las conferencias magistrales que se dan en el centro.

Trabajo de extensión universitaria, se tienen en consideración las actividades siguientes:

a) Calidad de las tareas extensionistas contenidas en su plan de trabajo.

b) promoción de la cultura de la profesión desde las distintas formas organizativas del proceso docente. Aquí se tienen en cuenta el aporte a la comunidad con los logros alcanzados, los vínculos con las empresas, etc.

c) participación en cátedras honoríficas, apoyo y contribución a la conformación de unidades artísticas, deportivas y otras instituciones culturales, dentro o fuera de la universidad. Se tendrá en cuenta si participa o tiene algún vínculo con algún centro de desarrollo.

d) divulgación de los resultados de la ciencia y la innovación tecnológica y promoción de actividades extracurriculares para el desarrollo cultural integral de los estudiantes.

e) liderazgo y participación en la realización de proyectos extensionistas dirigidos al desarrollo sociocultural comunitario.

2.1.4. Retroalimentación

Una vez que se ha realizado la evaluación formal y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación, con el objetivo de proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el período.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida a fin de que se pueda dar a conocer la evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan el desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarle cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio, dejando constancia mediante firma de ambas partes.

La universidad debe verificar si se alcanzaron los objetivos que perseguía con el proceso, si la planificación fue adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación con calidad. También será necesario que la organización identifique si las acciones que decidió implementar para mejorar el desempeño fueron adecuadas, y si no, determinar por qué. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione, y de esta forma, la universidad en su totalidad se beneficie con su aplicación.

3. CONCLUSIONES

1. El estudio realizado sobre la evaluación del desempeño como proceso clave de la gestión de recursos humanos, permite concluir la existencia de conocimientos que sustentan conceptualmente la presente investigación y su importancia en el contexto universitario donde este proceso juega un papel fundamental.
2. El análisis de los fundamentos teóricos para el proceso de evaluación del desempeño, permite concluir la existencia de un conjunto de etapas y aportes que sirven de base para diseñar la metodología propuesta la cual cuenta con 4 etapas: planificación del proceso de evaluación del desempeño, diseño del sistema de evaluación, implementación del sistema de evaluación, retroalimentación.

4. BIBLIOGRAFÍA

Fernandes, J., Martínez, C., & Sotolongo, M. (2014). Gestión de Recursos Humanos basado en competencias en las universidades públicas angolanas.

García-Valcárcel, A. (2001). La función docente del profesor universitario, su formación y desarrollo profesional. En García-Valcárcel, A. (Coord.) Didáctica Universitaria. Madrid, La Muralla, 9-43.

Gaceta Oficial No. 29 (2014). Gaceta oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. Cuba, 532.

Mondy, R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). Pearson Prentice Hall, 251-281.

Román, M. y Murillo, F.J. (2008). La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1, 2, 16.

Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/veiw/1701/3866>

Tejedor, F.J. y García-Valcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía*, 247, 439-459.

Tejedor, F.J. (2012). Evaluación del desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5, 1, 318-327.