

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS DOCENTES DE LA CARRERA DE PEDAGOGÍA DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI

PERFORMANCE EVALUATION OF TEACHERS OF THE PEDAGOGY CAREER OF THE CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE -CUNORI

Referencia del artículo

Urrutia, J. (2018). Evaluación del desempeño de los docentes de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-. Revista Científica del SEP. 1(1), 47-67. DOI: <https://doi.org/10.36958/sep.v1i01.5>

Joel Francisco Urrutia Chacón

joel1urrutia2@gmail.com

Licenciado en Pedagogía y Administración Educativa, Maestro en Ciencias en Gerencia de Recursos Humanos
Centro Universitario de Zacapa, CUNZAC
Universidad de San Carlos de Guatemala

Fecha de recepción: 02/06/2018

Fecha de aceptación: 30/07/2018

RESUMEN

La evaluación del desempeño es la apreciación sistemática del desempeño de cada persona en su puesto de trabajo Chiavenato (2001), y en Guatemala la evaluación del desempeño surge en la década de los 80, por la influencia de las multinacionales que se instalaron en el país, luego se convirtió en una práctica común en muchas otras instancias, entre ellas las educativas en todos sus niveles. La carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente en las sedes de Zacapa y Chiquimula, posee características muy especiales, pues sus docentes son todos contratados bajo el renglón presupuestario 022, más del 60% superan los 46 años de edad, la experiencia docente en el nivel superior no rebasa los 10 años en la mayoría de los casos. Con el objetivo de evaluar el desempeño de dichos docentes, se utilizó el modelo de 360 grados propuesto por Hernández, y Sarramona Jaume., (2002), en el que participaron todos los involucrados en el proceso educativo de la carrera. Para hacer la medición se utilizó un instrumento que permitió medir las competencias profesionales docentes. Dicho modelo midió las competencias profesionales desde cuatro ángulos diferentes, en el que la carga porcentual de ponderación que cada cuerpo evaluador asignó fue la siguiente: estudiantes 50%, coordinadores 20%, autoevaluación 20% y docentes pares 10%, según lo propuesto por Girón, Guevara, Solís, (2013). La media aritmética general de todas las ponderaciones ubica a los docentes en un nivel "destacado" de desempeño, lo cual indica que se comprobó la hipótesis de investigación que planteaba "La evaluación del desempeño de los docentes de la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente indica un nivel competente del 80%". Sin embargo, se hizo el análisis de cada una de las sub-variable e indicadores, a través de tablas comparativas y atendiendo el objetivo del modelo de 360 grados, es decir el desarrollo profesional de los colaboradores, se toman en cuenta los hallazgos de este segundo análisis y se elabora una propuesta para el desarrollo profesional de los docentes de la carrera de pedagogía.

PALABRA CLAVE

Evaluación del desempeño, competencias profesionales docentes, modelo 360 grados, plan de relevo generacional, actualización y capacitación docente, Centro Universitario de Oriente, Guatemala.

ABSTRACT

Performance evaluation is "the systematic assessment of the performance of each person in the workplace" Chiavenato(2001), Guatemala performance evaluation arises in the 80s, by the influence of multinationals that were installed in the country, then became a common practice in many other instances, including education at all levels. Pedagogy major of the Eastern University Center in Zacapa and Chiquimula has very special characteristics, because their teachers are all hired under budget line 022, more than 60% beyond 46 years old, teaching experience higher level does not exceed 10 years in most cases. In order to evaluate the performance of these teachers, the 360° model proposed by Hernández, Margarita and Sarramona Jaume, (2002), in which all those involved in the educational process of this major took part. In order to the measurement it was used an instrument that allowed measuring the professional skills. This model measured the professional skills from four different angles, wherein the load percentage of consideration assigned to each evaluator was as follows; 50% students, coordinators 20%, self-assessment 20% and peer educators 10%, as proposed by Giron, Guevara, Solis, (2013). The overall arithmetic mean of all the steadiness placed the teachers in an "outstanding" performance level, indicating that the research hypotheses posed "Performance evaluation of teachers in the Pedagogy major of the Eastern University Center was established a competent level of 80%." However, it was made the analysis of each of the sub-variable and indicators through comparative tables and attending the purpose of the 360° model, the professional development of the volunteers, the findings of this second analysis and it was made a proposal for professional development of teachers in the Pedagogy major.

KEYWORDS

Performance evaluation, teaching skills, 360° model, generational plan, renovation and teacher training, Eastern University Center, Guatemala.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación se realiza en la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente -CUNORI- en las sedes de Zacapa y Chiquimula. Se analizó la evaluación del desempeño de los docentes de esta carrera, para establecer las debilidades en cuanto a su labor docente, y así poder determinar las acciones para superarlas. Para llevar a cabo ese análisis, se dividen en tres dimensiones las competencias profesionales docentes a evaluar, estas dimensiones son: competencias curriculares, competencias de gestión y competencias colaborativas.

Se hace una revisión de los trabajos que en esta materia y nivel educativo, se han realizado en otras instituciones del nivel superior. Dando como resultado la elaboración de un diseño de investigación, no experimental y de enfoque mixto, que por el tiempo que se toma para realizarlo es transeccional y por su profundidad descriptivo. Para hacer un análisis minucioso de la evaluación del desempeño de los docentes de la carrera de pedagogía, sin caer en el hábito del halo, y ser lo más objetivos posibles y con riguroso apego al método, se determina que el mejor modelo para hacer la evaluación es el de 360 grados. El objetivo de la investigación fue analizar la evaluación del desempeño de los docentes de la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente. Para hacer dicho análisis se persiguió específicamente identificar las competencias de los docentes desde el punto de vista de los estudiantes, los compañeros de trabajo (pares) y de la autoevaluación.

2. ANTECEDENTES

La administración del recurso humano ha atravesado algunas etapas, se puede remontar al tiempo de la Revolución Industrial, según Chiavenato (2001) “a raíz de una serie de hechos, se transforma la idea y conceptos de esta tarea administrativa”.

Cuando la administración del recurso humano inicia el estudio de métodos de tiempos y movimientos, se convierte en un proceso científico, dado a que responde a uno o varios métodos. Al mismo tiempo se inicia a observar el trabajo de los colaboradores de forma sistemática, y es así, como tiene su origen la

evaluación del desempeño, aunque en sus orígenes no fue llamada así. García López (2010), cita que la administración de recursos humanos lejos de registrar en una planilla el nombre de los trabajadores, significa motivar y desarrollar el mismo, con el fin de que contribuyan con el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Crear un sistema de administración del recurso humano, es trabajar desde la evaluación en la gestión y desarrollo, dando como resultado de la evaluación, la implementación de programas de capacitación para mejorar el logro obtenido por cada colaborador.

Para el caso del Centro Universitario de Oriente, como unidad académica representativa de toda una gestión de más de trescientos años de la Universidad de San Carlos de Guatemala en el contexto Nororiental, refleja la necesidad de responder a la demanda laboral en las distintas áreas del conocimiento, entonces es preciso preguntar si los docentes han hecho el trabajo pertinente para lograr el objetivo de la academia, que dentro de otros es producir conocimiento y proveer a Guatemala de profesionales comprometidos con la solución de problemas nacionales, Constitución Política de la República de Guatemala, (1985).

Según Cárdenas, (2014), el modelo de evaluación docente en el Centro Universitario de Oriente -CUNORI- desde el 2000, es el mismo publicado en ese año por Juan José Chávez Zepeda, este modelo se denomina “Modelo Sistémico Estructurado”, los instrumentos que se utilizan siguen siendo los mismos, aunque sufrieron ligeras modificaciones en el 2010; sin embargo hoy en día, Cárdenas, (2014), reconoce la necesidad de profundizar más acerca del tema, puesto que reconoce que todo proceso es susceptible de mejorar. Es importante mencionar que, no existe un proceso de retroalimentación después de las evaluaciones del desempeño, que conduzcan a mejorar los procesos educativos.

Estos procesos de retroalimentación, consisten en la socialización de resultados de la evaluación de cada uno de los colaboradores o grupo de colaboradores. Para Rivera (2014), el actual modelo no ofrece la información necesaria a la coordinación de la carrera, ni a los docentes para hacer un trabajo de mejoramiento en la acción propia de cada uno, también dice: “debería

buscarse una manera más directa e imparcial, que convenga lo que se hace ahora, con una apreciación objetiva, de personas expertas que sepan orientar el acto docente”. Las observaciones al docente deben hacerse, comparando la actividad docente, con los estándares adecuados y luego de hacer esta comparación, establecer las estrategias necesarias para reorientar los procesos, tanto de la evaluación del desempeño docente, como el actuar del mismo docente.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, cuenta con una Dirección de Desarrollo Académico, quienes administran el desarrollo de la carrera universitaria. En el artículo cuarenta y tres menciona que; *“La evaluación del profesor universitario será un proceso sistemático, continuo e integrado que valora las actividades del profesor universitario, con el objeto de corregir posibles deficiencias e impulsar el desarrollo y perfeccionamiento de su función académica”*.

La carrera de pedagogía surge, en el Centro Universitario de Oriente, de la necesidad de proveer a la sociedad nororiental de profesionales de las ciencias de la educación, para solventar los problemas relativos a esa área del conocimiento. Todo inicio es una labor ardua, más cuando, el propósito es educar a educadores. En este escenario, según Rivera (2014), es difícil pensar en un proceso de reclutamiento y selección de personal, tal como los teóricos lo proponen, más difícil es llevar a cabo una evaluación del desempeño efectiva, cuando hay carencias de presupuesto y por ende de docentes, como personal para desempeñarse como administradores del recurso humano dentro de la carrera de pedagogía.

En la actualidad, el Centro Universitario de Oriente evalúa a sus docentes desde la perspectiva de los alumnos, coordinadores y una autoevaluación; sin embargo, en palabras de Díaz (2014) el modelo de evaluación docente en las carreras de pregrado, dan problema dado a que utilizan el mismo formato para los docentes titulares, como para los docentes contratados bajo el renglón de interino horario se sugiere que para atender las demandas en el contexto del Nor-oriente, por parte de la sociedad, las empresas de servicios y otras instancias, se debe acercar más a la realidad y objetivar los procesos de evaluación del desempeño de los docentes de la carrera de pedagogía.

El crecimiento de la población estudiantil, la necesidad de contratar más docentes, la escasa asignación financiera, hacen que en la carrera de pedagogía se haga un doble esfuerzo por mantener la entrega educativa. Esto mismo no permite auditar con especial empeño, los procesos de evaluación del desempeño docente. Dado que la carrera de pedagogía, tiene presencia en más de un departamento, y esto hace que necesite de mucho talento humano para mantener la cobertura de la oferta educativa, la evaluación del desempeño docente es necesaria para mantener el criterio de calidad. Esto afecta a docentes de la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente, estudiantes de la carrera, como a los estudiantes que son atendidos por los egresados.

Existe matriculación de estudiantes, en esta carrera, que provienen de Jutiapa, El Progreso, Zacapa y Chiquimula. De atender objetivamente los resultados de una evaluación profunda al desempeño de los docentes, la carrera de pedagogía podría hacer de sus egresados, personas que llenan satisfactoriamente los estándares para insertarse al mercado laboral. Por lo consiguiente la sociedad estaría en cuatro departamentos de la república, mejor atendida en los niveles educativos que cubrirían sus egresados.

3. MARCO TEÓRICO

Para cumplir con los cinco principios básicos que enlistó Castillo (1993), se aborda la investigación, buscando la objetividad del modelo de 360 grados, utilizado ya por Cevallos (2012), Rizo (1999), Muñoz *et. al.*, (2011), entre otros. Mientras que buscando la inclusión y la equidad de las y los docentes se toma en cuenta una evaluación de competencias docentes en la formación profesional, según sugiere Hernández y Sarramona (2002), que inducen a pensar a través de sus investigaciones, que se deben formular instrumentos que no interfieran en la actividad docente, no laceren la dignidad de los docentes, para mantener los principios éticos, de esta forma que el docente sea el más interesado en que se practique esta evaluación, dado a que es un medio para el desarrollo profesional y no una herramienta inquisidora.

Para llegar a realizar con éxito la evaluación del desempeño, continúa diciendo la autora, debe

desarrollarse una cultura evaluativa. Por sus características, como flexibilidad, susceptibilidad de modificaciones según el profesorado y los alumnos se toma como instrumento para la recolección de datos el propuesto por Hernández y Sarramona (2002), con la certeza que es útil, capaz de satisfacer las necesidades de las personas implicadas en su administración y aplicación. También cabe decir, que el instrumento ha sido elaborado de la consulta y análisis de distintos modelos y sistemas de evaluación docente. El instrumento no buscó sólo medir la calidad docente, más que eso recogió información para establecer propuestas de desarrollo profesional.

Este instrumento se dividió en tres partes o unidades de análisis, cada uno con ciertas competencias docentes que deben ser vistas desde un punto de vista global, para justifica , la eficacia docente como una combinación de distintas habilidades personales. La primera unidad de análisis se refiere a las competencias curriculares, en ese apartado del instrumento Hernández y Sarramona (2002), indican que “El dominio de este bloque aporta la seguridad intelectual y tecnológica necesarias para transmitir los contenidos establecidos de forma ordenada, sistemática y sugerente”. Esta unidad de análisis se basa en dos categorías.

Tabla 1
Descripción de la primera unidad de análisis del instrumento de recolección de datos

Categoría	Descripción
Conocimiento de la materia	Grado de dominio de los contenidos y del marco curricular establecido
Gestión del Curriculum	Que comprende el análisis de las estrategias y los elementos que configuran una programación didáctica.

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta realizada por Hernández y Sarramona (2002).

La segunda dimensión o unidad de análisis las autoras se refieren “al rol que el docente desarrolla como gestor de los procesos en los que el factor humano es fundamental, concibiendo al docente como un

gestor capaz de actuar con autonomía y planificar estrategias con vistas a optimizar la práctica educativa”. Las categorías a analizar en esta unidad de análisis son las siguientes:

Tabla 2
Descripción de la primera unidad de análisis del instrumento de recolección de datos

Categoría	Descripción
Atención a la diversidad	Se refiere al análisis de las estrategias que utiliza el docente para adaptar el proceso de enseñanza-aprendizaje a las necesidades e intereses de los alumnos, así como su capacidad para establecer propuestas individualizadas adecuadas al contexto donde se desarrolla la acción educativa.
Estrategias instructivas	Este concepto incluye el análisis de las capacidades que el profesor manifiesta en el momento de enseñanza-aprendizaje y su habilidad para minimizar los factores que reducen el rendimiento del alumno.
Gestión del clima del aula	La evaluación en esta dimensión atiende a las capacidades personales del docente para gestionar la creación de una atmósfera agradable y relajada de trabajo en el aula y tratar, en caso de ser necesario, las conductas disruptivas que puedan surgir. Se parte de una perspectiva centrada en un modelo de la convivencia fundamentado en el respeto a los alumnos, la claridad y equidad de las normas y el uso de técnicas que reduzcan la aparición de conductas y actitudes negativas.

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta realizada por Hernández y Sarramona (2002).

La tercera y última unidad de análisis del instrumento, se refiere a las competencias colaborativas, esto es según Hernández y Sarramona (2002) “el conjunto de habilidades que favorecen la relación del docente con el entorno educativo y social en el que

desarrolla su actividad. Si bien por sí solas no son suficientes para ejercer la docencia, suponen un pilar imprescindible para un ejercicio profesional de calidad”, su análisis se hace en tres categorías.

Tabla 3
Descripción de la primera unidad de análisis del instrumento de recolección de datos.

Categoría	Descripción
Colaboración con el Centro Universitario	La colaboración entre los distintos agentes y ámbitos educativos es primordial para conseguir una educación de calidad. Numerosos estudios han destacado que las relaciones colegiadas entre el profesorado, así como el sentimiento común de pertenecer a una comunidad, son factores que contribuyen a crear un ambiente óptimo para el rendimiento de los alumnos. Así los docentes que desarrollan destrezas colaborativas se muestran más adaptados al contexto educativo y facilitan, por tanto los procesos de innovación y mejora de los centros educativos.
Colaboración con la administración	
Colaboración con el entorno educativo	

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta realizada por Hernández y Sarramona (2002).

4. METODOLOGÍA

• Tipo de investigación

La presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto, no experimental, transeccional y descriptivo, evaluando el desempeño de los docentes de la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente-CUNORI.

• Método

Se utilizó el método analítico sintético tomando en cuenta que el desempeño docente es un tema relevante en las instituciones del nivel superior. Por el tiempo que cada cuerpo evaluador interactúa con el docente se hizo necesario distribuir la calificación total de la siguiente forma:

Tabla 4
Distribución de los porcentajes de calificación otorgados a cada cuerpo evaluador en relación a la ponderación total

Cuerpo evaluador	Porcentaje de calificación
Estudiantes	50%
Autoevaluación	20%
Coordinador	20%
Pares	10%

Fuente: Girón, Solís. Guevara (2013) Evaluación del desempeño de los docentes de Posgrado. Centro Universitario de Oriente-CUNORI-.

Para establecer el estado de las competencias profesionales de los docentes de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente, se tomó en cuenta las categorías propuestas por Muñoz *et al.*, (2011), siendo estas en orden de menor a mayor; Insatisfactorio, Básico, Competente y Destacado.

Tabla 5
Categorías de desempeño docente

Categoría	Punteo obtenido
Destacado	81-100 puntos
Competente	70-80 puntos
Básico	60-69 puntos
Insatisfactorio	0-59 puntos

Fuente: Elaboración propia con base a los materiales de investigación elaborados por Hernández *et. al.*, (2002) y Muñoz *et. al.*, (2011).

• **Estadística**

Se utilizó la estadística descriptiva, apoyados en el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales -SPSS-. Se utilizarán las medidas de tendencia central, tablas comparativas y porcentajes. En esta etapa se utilizó el Programa Estadístico para las Ciencias Sociales (Statistic Package for Social Sciencies -SPSS-) versión 21.0 en español, en el cual el análisis estadístico de los datos obtenidos se realizó a través del siguiente modelo:

La escala tipo Likert

Utilizada en la encuesta, fue elaborada a partir de un conjunto de ítems, ante los cuales se solicitó la reacción de los docentes de la carrera de pedagogía de CUNORI sobre la variable y sub-variables en estudio, en este caso la evaluación del desempeño profesional docente por competencias. Dicha escala se representó con valores de 1 a 4, y las respuestas podían tener una de las siguientes respuestas, asignándose dichos valores de la siguiente forma:

Tabla 6
Descripción de la escala de Likert utilizada

Valoración numérica	Categoría
1	Raramente o nunca
2	Algunas veces
3	Bastante a menudo
4	Siempre, la mayoría de veces

Fuente: Elaboración propia con base al instrumento de Hernández y Sarramona (2002).

• **Definición de la población y muestra**

Para fines de la investigación y la aplicación del modelo de 360°, fue necesario considerar los siguientes cuerpos evaluadores:

Coordinadores

Se tomó en cuenta la población, dado a que se entrevistó y aplicó instrumento a los coordinadores de la carrera de pedagogía en las sedes de Zacapa y Chiquimula.

Compañeros

Se tomó en cuenta la población, todos los compañeros evaluaron a sus respectivos pares, que fueron asignados de forma aleatoria.

Autoevaluación

Se incluyó a la población, puesto que todos los docentes de la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-, participaron de la autoevaluación para cumplir con el modelo de 360 grados.

Estudiantes

Considerando el número de estudiantes, se optó por extraer una muestra representativa, utilizando la fórmula para poblaciones finitas, propuesta por Hernández y Sarramona, (2002).

$$n = \frac{N}{N (d)^2 + 1}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

d = alfa error 6%

Sustituyendo términos:

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la tabla 7, detalla el total de empleados considerados en el estudio, por cada nivel ocupacional.

$$n = \frac{576}{576 (2.8)^2 + 1}$$

La muestra es de 397 alumnos, sin embargo, se tomó el criterio de aproximación, y el total de alumnos tomados en cuenta es de 400, evaluando a cada profesor diez estudiantes.

Tabla 7
Miembros de la comunidad educativa, que evaluaron a los docentes de la carrera de pedagogía de CUNORI, considerados en el estudio por sede

SEDE	CANTIDAD DE SUJETOS		TOTAL
	ZACAPA	CHIQUIMULA	
Coordinadores	1	1	2
Docentes	24	16	40
Autoevaluación	24	16	40
Estudiantes	240	160	400

Fuente: Elaboración propia, con base a la información proporcionada por coordinadores de la carrera, sedes Zacapa y Chiquimula en julio 2014.

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Técnicas

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información fueron: la observación, la entrevista, la encuesta, y el análisis de documentos.

Instrumentos

Los instrumentos utilizados para cada una de las técnicas fueron: guía de observación, guía de entrevista, cuestionario, mapa conceptual

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

• Consideraciones preliminares

Se presentan los resultados de la investigación realizada en la carrera de pedagogía del Centro

Universitario de Oriente-CUNORI-, en las dos sedes de las cabeceras departamentales de Zacapa y Chiquimula. Participaron los coordinadores de las dos sedes, así como también, los 24 docentes de la sede de Chiquimula y 16 docentes de la sede de Zacapa. La variable medida fue “Evaluación del Desempeño”, habiéndose aplicado un instrumento de 114 ítems. Dicho instrumento midió las competencias de los docentes en tres dimensiones: curriculares, de gestión y colaborativas. También se presentan resultados de las entrevistas practicadas, con el propósito de ampliar los resultados de la investigación.

• Datos demográficos

En la carrera de pedagogía, el 60% de los docentes supera los 46 años de edad, el 15% está en un rango de 41 a 45 años de edad, solo el 25% se encuentra en una edad igual o menor a los 40 años. La edad de los docentes se considera un aspecto importante, pues los docentes jóvenes y en condiciones físicas y psíquicas óptimas, en las primeras etapas de

la docencia se pueden ligar a más dinamismo e innovación, esto según la publicación de Fernández (2013). Por otro lado Florez Aguirre, (2009), también hace énfasis en que los docentes más jóvenes, serán más entusiastas, más inclinados a la investigación y la puesta en práctica de la docencia, utilizando las nuevas tecnologías de la comunicación e información. Según Acevedo, (2003), la influencia del profesor en el rendimiento de los alumnos es grande, en comparación de las instituciones educativas, esto porque, las nuevas tecnologías y los constantes cambios ejercen presión al docente para mejorar y transformar su docencia. Los docentes jóvenes son más atentos a la hora de practicar la docencia con apoyo de estas nuevas tecnologías.

En este sentido, para el caso de la carrera de pedagogía del Centro Universitario de Oriente -CUNORI-, el 60% de los docentes superan los 46 años de edad, esto supone que los docentes en este rango, en el momento que estudiaron su carrera a nivel de grado aún no existía la posibilidad de utilizar el internet, esto debido a que, según Furlán (2007), la primera red de internet se estableció en 1995 y tenían acceso las cinco universidades que, para aquel entonces existían en el país. Fue hasta en el 2002 que Mayanet caduca, cada universidad contrata los servicios de internet, pero hay que subrayar que estaban a disposición solo en la ciudad capital. Sin embargo, si observa las otras dos categorías subsiguientes, que constituyen el 25% de los docentes, se aprecia que aún no existía el uso de internet en el departamento de Zacapa.

La red de internet llega al Nor-Oriente, con servicios residenciales y comerciales alrededor del 2002, esto supone que solamente el 15% de los docentes que actualmente ejercen en CUNORI, tuvieron la oportunidad de relacionarse con las redes sociales en función educativa. Esta observación en ningún momento refiere que exista un desuso de la tecnología por el 85% de estos catedráticos. Aludiendo las palabras de Flores (2009), cuando afirma que los docentes más jóvenes, están vinculados a la pro actividad investigativa, a través de las nuevas tecnologías de información y comunicación, es congruente la idea en ese sentido, de que solamente el 15% de los docentes de la carrera de pedagogía estarían inclinados

a esta actividad que supone uno de los fines primordiales de la academia.

Es entonces, en este punto donde se inicia el hilo, que atará las ideas que tienden a la actualización y capacitación de los docentes en el área tecnológica, siempre con fines de desarrollo profesional. En ningún momento se censura el hecho de no tener dominio de las TIC's, pero sí se demanda tomar en cuenta para hacer una mejor entrega educativa a los estudiantes de la carrera de pedagogía y estos a su vez, puedan replicar y difundir sus conocimientos a los estudiantes que atienden en cada una de sus comunidades educativas.

Los docentes de la carrera de pedagogía, considerados en el estudio, fueron 40, de los cuales solamente seis que representan el 25% de los docentes de la sede de Chiquimula, tienen título de postgrado a nivel de maestría, los otros 18 docentes de la sede de Chiquimula que representan el 25% poseen un grado académico de licenciatura. En la sede de Zacapa 15 docentes poseen un título a nivel de grado siendo el 93.75% del total, en tanto que solo uno docente posee título de postgrado, representando el 6.25% del total de docentes de esa sede. Estudios realizados por Arenas y Fernández, (2009), demuestran que hay una relación proporcional del nivel académico de los docentes con el desempeño académico de los alumnos.

Revelan que las instituciones educativas del nivel superior, deben estrechar la brecha entre el currículo, la investigación y la práctica pedagógica. Sugieren en su estudio que los profesores deben perfeccionar sus prácticas docentes, tanto como especializarse en un área del conocimiento, esto a través de los estudios de postgrado, citan al documento publicado por UNESCO, titulado "La situación del Personal Docente" en donde literalmente en el punto sexto dice "Debería reconocerse que el progreso de la educación depende en gran parte de la formación y de la competencia del profesorado, así como de las cualidades humanas, pedagógicas y profesionales de cada educador".

Tomando en cuenta los resultados de estos estudios, es razonable detenerse y reflexiona , sobre la importancia que en el nivel superior tiene la actualización docente, la forma como los estudios de

postgrado ayudan a los docentes a especializarse y estrechar la brecha entre la docencia, el currículo y la investigación.

Para afirmar esto, basa su postulado en la experiencia que el docente tiene, la estabilidad laboral y la gestión de la inteligencia emocional, cuestiones que solo se logran obtener con el tiempo que dedica a la reflexión de varios ciclos consecutivos de docencia en las aulas (Vailland, 2007). También se da el caso único, un docente con más de veinte años de docencia en el Centro Universitario de Oriente, y de ellos siete años en la carrera de pedagogía. Los miembros de los cuatro cuerpos evaluadores determinan que con los años de experiencia docente y de ejercicio de su profesión dentro de las ciencias jurídicas y sociales, hace una labor efectiva.

Todos los docentes de la carrera de Pedagogía, manifiestan tener experiencia laboral en otra universidad, esto supone que, el factor económico los obliga a emplearse en otro centro educativo del nivel superior. Un punto de vista para juzgar positivamente estos resultados sería, que aportarían a la carrera de pedagogía de CUNORI, la experiencia obtenida en otras universidades. Sin embargo, otro ángulo de los datos expresa que se está atendiendo parcialmente a los intereses de nuestro recurso humano y de esa cuenta migran a otras universidades. El trabajo de asesoría, extensión e investigación no es prioridad para ellos, sino satisfacer las necesidades de la familia.

Es claro que las políticas de retención del talento humano, se obvian o son inexistentes y ante la falta de motivación, los docentes se ven obligados a buscar trabajos de docencia, en el que puedan alternar sus actividades con las propias de CUNORI. Anteriormente se trató el tema de la experiencia, la vocación y la especialización, como elementos fundamentales para el proceso educativo en el nivel superior, esto no se alcanza si no se dedica tiempo a la actualización de los docentes, mismos que se ven forzados a invertir su tiempo libre en actividades productivas fuera de la sede de CUNORI.

El 62.5% de los docentes de la carrera de Pedagogía del Centro Universitario de Oriente, son profesionales de Pedagogía, un 12.5% son Administradores de Empresas y el 5% de Ciencias Jurídicas y Sociales.

Esto supone un número elevado de docentes con el grado académico de licenciados en pedagogía, y por lo expuesto en párrafos anteriores, con ninguna especialización a nivel de postgrado. Esto hace reflexionar acerca de propuestas para fortalecer y contrarrestar los hallazgos en este sentido de la investigación.

En relación a la ocupación que los docentes de Pedagogía tienen, fuera de los horarios de docencia, se determina que el 77.5% trabajan en la administración pública y un 10% son consultores privados, en tanto que un 5% está en la vía del emprendimiento. Un 7.5% de ellos tienen como otra fuente de ingreso, labor docente en una universidad privada. Estos datos, tan importantes como serios, conducen a reflexionar acerca de la gran cantidad de docentes, dedicados a la administración pública, fortalecen la carrera de pedagogía, con la experiencia dentro de su centro de trabajo. Sin embargo, hay que considerar que la carrera de pedagogía, no sólo versa acerca de la administración educativa.

El trabajo que el docente realiza afuera de las aulas, como una forma de ingreso económico o actividad productiva, resta tiempo a las tareas intrínsecas del docente universitario, comprometido con la producción, réplica y difusión del conocimiento. Este tema unido a muchos otros que emergen de esta investigación, supone la necesidad de contar con docentes de varias disciplinas dentro de la carrera de pedagogía, dispuestos a actualizarse y que tengan los recursos, para llevar a cabo las tareas de asesoría, investigación y extensión.

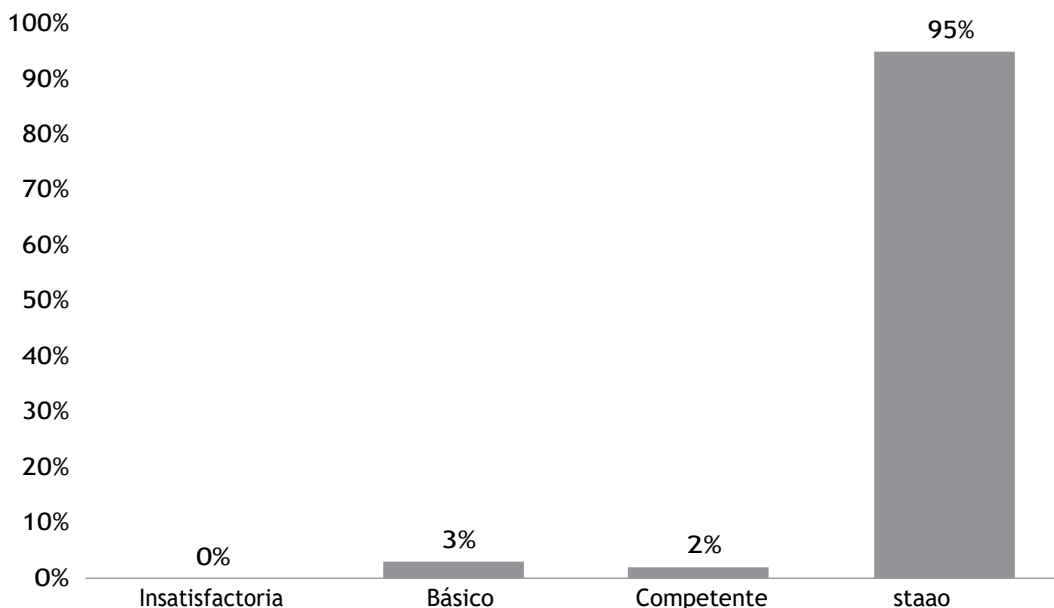
- **Evaluación de competencias profesionales docentes**

Los siguientes resultados se obtuvieron al aplicar las fórmulas pertinentes, para establecer la media aritmética de cada cuerpo evaluado. Se determinó que desde el punto de vista de los estudiantes, los docentes de la carrera de pedagogía en sus dos sedes, obtuvieron un 95% de la calificación total, en la categoría de “competente”. Para Ruiz (2007), las competencias no son observables por sí mismas, hay que inferirlas a través de desempeño o acciones específicas. Esto supone que los mejor calificados para hacer estas inferencias son los alumnos, quienes aportan su evaluación a través de los instrumentos aplicados.

Es pertinente citar las palabras de Arriola (2005), cuando dice que el docente está sujeto a la crítica constructiva de sus estudiantes. Y atendiendo a que la labor de cualificación no es tarea fácil, Rizo (2014), afirma que la abstracción de estas métricas es una tarea con un grado muy alto de dificultad.

Desde el punto de vista de los estudiantes, como se aprecia en la siguiente gráfica, los docentes poseen un desempeño profesional que clara y considerablemente sobrepasa con respecto a lo que se espera en los indicadores evaluados.

Gráfica 1
Evaluación de las competencias profesionales docentes desde el punto de vista de los estudiantes



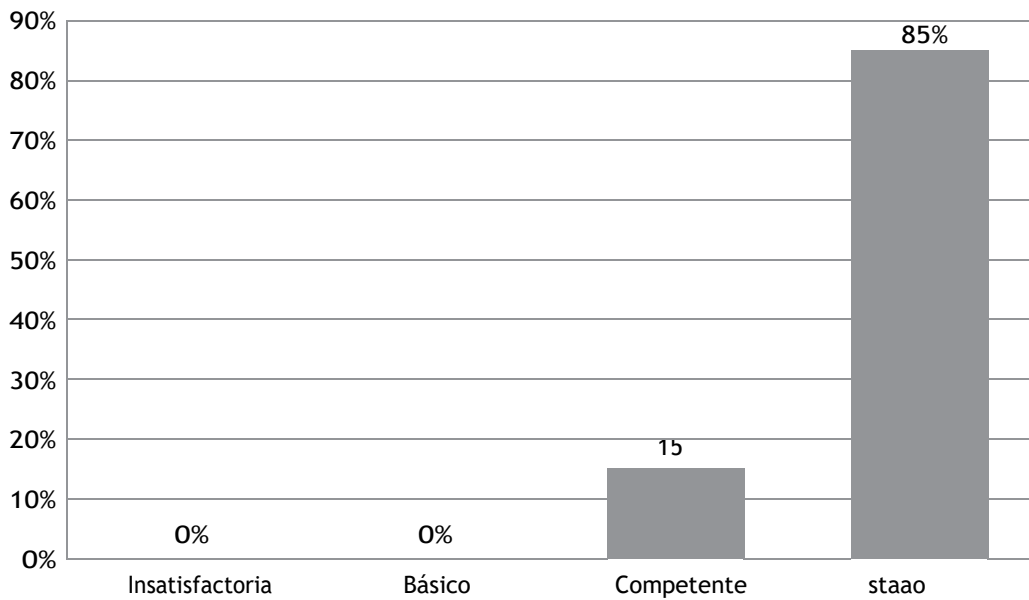
Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (SPSS Versión 21.0).

Se determinó que desde el punto de vista de los coordinadores, los docentes de la carrera de pedagogía en sus dos sedes, obtuvieron un 93% de la calificación total, en la categoría de “competente”. El modelo de 360° en la evaluación de competencias profesionales docentes, busca el perfeccionamiento del profesorado por medio de procesos de reflexión crítica y autocrítica. Esa reflexión crítica, desde el jefe inmediato superior, en este caso los coordinadores de sede, debe orientar al docente, a adoptar innovaciones educativas, para conseguir una utilidad

efectiva del proceso. Esto se traduce en promoción docente y perfeccionamiento del hecho educativo universitario.

Para los coordinadores de la carrera de pedagogía en dos de sus sedes, el desempeño de los docentes, rebasó lo esperado, de esa cuenta en las métricas obtenidas de la evaluación de los docentes en su desempeño, han otorgado los coordinadores a sus docentes en la categoría de “destacados”.

Gráfica 2
Evaluación de las competencias profesionales docentes desde el punto de vista de los coordinadores

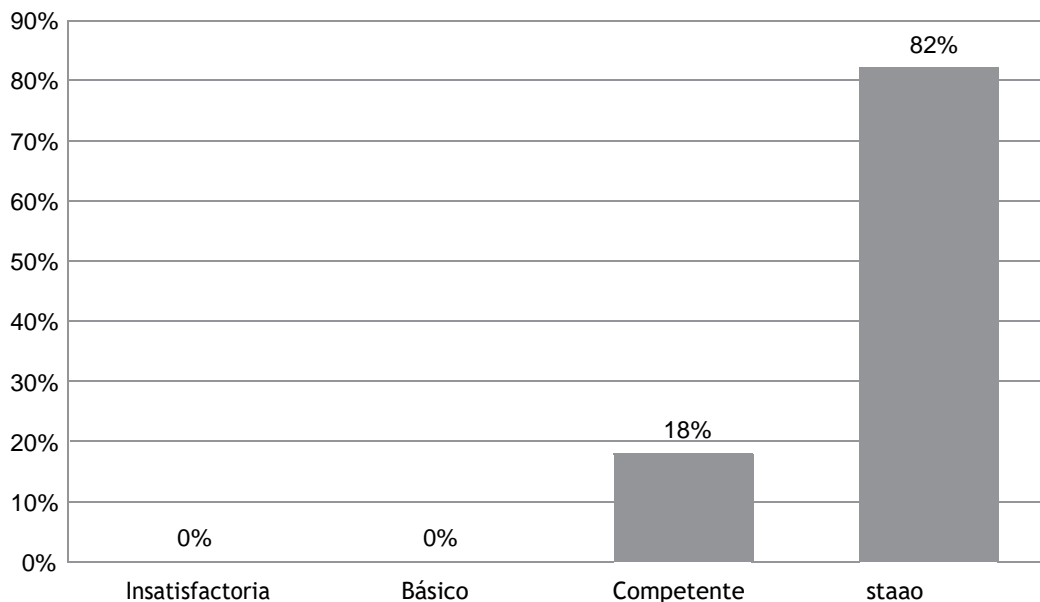


Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (SPSS Versión 21.0).

Se determina que desde el punto de vista de los compañeros, los docentes de la carrera de pedagogía en sus dos sedes, obtuvieron un 82.5% de la calificación total, esto los ubica en la categoría de “destacados”. Como se citó anteriormente, establecen las medias aritméticas, a través de ciertas fórmulas, arroja resultados confiables, ya que se han obtenido de instrumentos validados y en procesos adecuados de aplicación. Sin embargo, entrar en el detalle de cada competencia y sus indicadores, nos lleva a encontrar datos más precisos y puntuales. Los compañeros se han calificado entre sí, dando una media mucho más baja, que los otros cuerpos evaluadores.

Esto, debido a que algunos de los docentes no aplicaron los instrumentos a sus compañeros, aduciendo que desconocían el trabajo de ellos y que se podía sesgar la evaluación al momento de otorgar ponderaciones al azar. Los resultados se evidencian en las tablas que se muestran en las páginas siguientes, donde se puede inferir que el trabajo en equipo es una tarea que habrá que alentar y conducir para su mejor ejecución. De esta forma es que los compañeros en la evaluación por pares han llegado casi al límite inferior de la categoría y han estado con apenas dos puntos y medio por encima de este límite ubicándose con un desempeño profesional docente “destacado”.

Gráfica 3
Evaluación de las competencias profesionales docentes desde el punto de vista de los compañeros



Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (SPSS Versión 21.0).

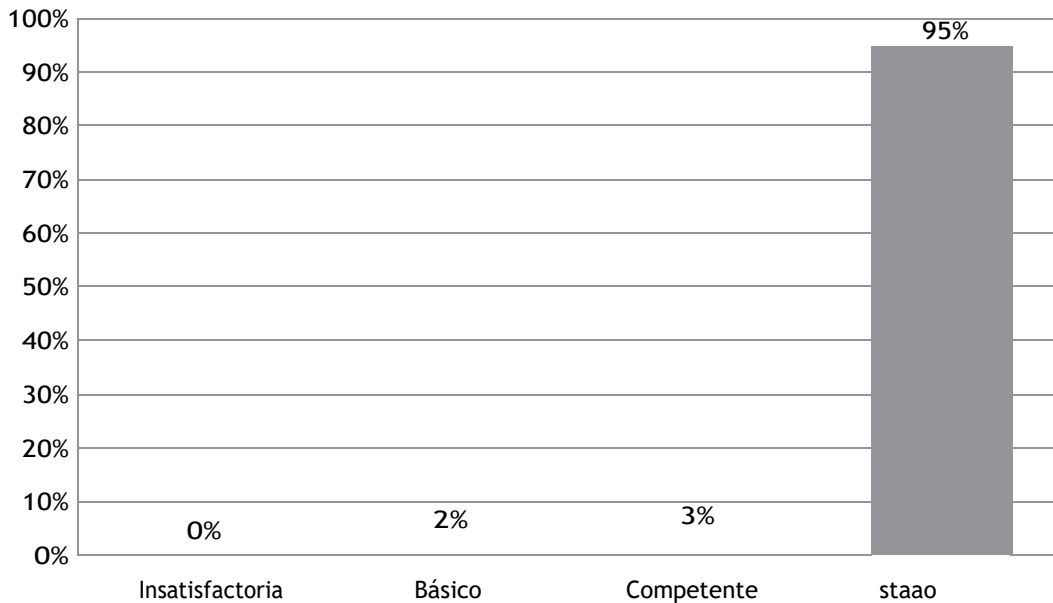
Se determinó que desde el punto de vista de los propios docentes, de la carrera de pedagogía en sus dos sedes, obtuvieron más de un 80% de la calificación total, esto los ubica en la categoría de “destacados”. La autoevaluación si bien es criticada, porque se puede prestar a un manejo a antojo del docente, también se puede establecer ventajas de su aplicación, Obando-Freire *et al.*, (2014), afirman que es un proceso por medio del cual los mismos profesores realizan opiniones valorativas sobre la adecuación y

efectividad de su propio conocimiento, para obtener una valoración de su actuación docente.

Lo importante de la autoevaluación, es según Hernández y Sarramona (2002), que el hecho de analizar su propia práctica, conduce a una reflexión y toma de decisiones con voluntad propia, encaminadas a la mejora del trabajo docente, dando la característica de trabajo participativo y democrático.

Gráfica 4

Evaluación de las competencias profesionales docentes desde su propio punto de vista



Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos (SPSS Versión 21.0).

Los estudiantes de la sede de Chiquimula ubican a sus docentes en las competencias curriculares al 20% en la categoría “competente” y al 40% de los docentes en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión los estudiantes de la sede de Chiquimula ubican al 7.5% de los docentes en la categoría “insatisfactorio”, al 52.5% en la categoría “competente”. En las competencias colaborativas los estudiantes de la sede de Chiquimula ubicaron al 25% de sus docentes en la categoría “competente” y al 35% en la categoría “destacado”. Los estudiantes de la sede de Zacapa ubican a sus docentes en las competencias

curriculares al 2.5% en la categoría “básico”, al 7.5% de los docentes en la categoría “competente” y al 30% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión los estudiantes de la sede de Zacapa ubican al 7.5% de los docentes en la categoría “insatisfactorio”, al 5% en la categoría “competente” y al 27.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los estudiantes de la sede de Zacapa ubicaron al 2.5% de sus docentes en la categoría “básico”, al 5% en la categoría “competente” y al 32.5% en la categoría “destacado”.

Tabla 8

Descripción de los resultados obtenidos por los docentes, en las competencias curriculares, de gestión y colaborativas, desde el punto de vista de los estudiantes

Cuerpo Evaluador	Competencias		Sede				Totales	
			CHIQ		ZAC			
Estudiantes	Competencias curriculares	Insatisfactorio	0		0		1	2.5%
		Básico	0		1	2.5%	1	2.5%
		Competente	8	20%	3	7.5%	11	27.5%
		Destacado	16	40%	12	30%	28	70%
								40
	Competencias de Gestión	Insatisfactorio	3	7.5%	3	7.5%	6	15%
		Básico	0	0%	0	0%		0%
		Competente	0	0%	2	5%	2	5%
		Destacado	21	52.5%	11	27.5%	32	80%
								40
	Competencias colaborativas	Insatisfactorio	0		0			
		Básico	0		1	2.5%	1	2.5%
Competente		10	25%	2	5%	12	30%	
Destacado		14	35%	13	32.5%	27	67.5%	
						40	100%	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación del desempeño, de los docentes de Pedagogía CUNORI 2014.

Los coordinadores de la sede de Chiquimula ubican a sus docentes, en las competencias curriculares al 15% en la categoría “competente” y al 45% de los docentes en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión los coordinadores de la sede de Chiquimula ubican al 15% de los docentes en la categoría “competente” y al 45% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los coordinadores de la sede de Chiquimula ubicaron al 20% de sus docentes en la categoría “competente” y al 40% en la categoría “destacado”.

Los coordinadores de la sede de Zacapa ubican a sus docentes en las competencias curriculares al 5% en la categoría “competente” y al 35% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión, los coordinadores de la sede de Zacapa ubican al 2.5% de los docentes en la categoría “competente” y al 37.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los coordinadores de la sede de Zacapa ubicaron 7.5% de sus docentes en la categoría “competente” y al 32.5% en la categoría “destacado”.

Tabla 9

Descripción de los resultados obtenidos por los docentes, en las competencias curriculares, de gestión y colaborativas, desde el punto de vista de los coordinadores

Cuerpo Evaluador	Competencias		Sede				Totales	
			CHIQ		ZAC			
Estudiantes	Competencias curriculares	Insatisfactorio	0		0			
		Básico	0		0			
		Competente	6	15%	2	5%	8	20%
		Destacado	18	45%	14	35%	32	80%
								40
	Competencias de Gestión	Insatisfactorio	0		0			
		Básico	0		0			
		Competente	6	15%	1	2.5%	7	17.5%
		Destacado	18	45%	15	37.5%	33	82.5%
								40
	Competencias de Gestión	Insatisfactorio	0		0			
		Básico	0		0			
Competente		8	20%	3	7.5%	11	27.5%	
Destacado		15	40%	13	32.5%	29	72.5%	
							40	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación del desempeño, de los docentes de Pedagogía CUNORI 2014.

Los docentes de la sede de Chiquimula ubican a sus compañeros en las competencias curriculares al 7.5% en la categoría “insatisfactorio”, al 5% en la categoría “competente” y al 47.5% de los compañeros en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión los docentes de la sede de Chiquimula ubican al 7.5% de los compañeros en la categoría “insatisfactorio”, al 52.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los docentes de la sede de Chiquimula ubicaron al 7.5% de sus compañeros en la categoría “insatisfactorio”, al 2.5% en la categoría “competente” y al 50% en la categoría “destacado”.

Los docentes de la sede de Zacapa ubican a sus compañeros en las competencias curriculares al 7.5% en la categoría “insatisfactorio”, al 2.5% de los compañeros en la categoría “competente” y al 30% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión los docentes de la sede de Zacapa ubican al 7.5% de los compañeros en la categoría “insatisfactorio”, al 5% en la categoría “competente” y al 27.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los docentes de la sede de Zacapa ubicaron al 7.5% de sus compañeros en la categoría “insatisfactorio”, al 12.5% en la categoría “competente” y al 20% en la categoría “destacado”.

Tabla 10
Descripción de los resultados obtenidos por los docentes, en las competencias curriculares, de gestión y colaborativas, desde el punto de vista de los pares

Cuerpo Evaluador	Competencias		Sede				Totales	
			Chiquimula		Zacapa			
Pares	Competencias curriculares	Insatisfactorio	3	7.5%	3	7.5%	6	15%
		Básico	0		0			
		Competente	2	5%	1	2.5%	3	7.5%
		Destacado	19	47.5%	12	30%	31	77.5%
								40
	Competencias de Gestión	Insatisfactorio	3	7.5%	3	7.5%	6	15%
		Básico	0		0			
		Competente	0		2	5%	2	5%
		Destacado	21	52.5%	11	27.5%	32	80%
								40
	Competencias colaborativas	Insatisfactorio	3	7.5%	3	7.5%	6	15%
		Básico	0		0			
Competente		1	2.5%	5	12.5%	6	15%	
Destacado		20	50%	8	20%	28	70%	
						40	100%	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación del desempeño, de los docentes de Pedagogía CUNORI 2014.

En la autoevaluación los docentes de la sede de Chiquimula se ubican en las competencias curriculares al 5% en la categoría “competente” y al 55% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión en la autoevaluación los docentes de la sede de Chiquimula se ubican al 7.5% en la categoría “insatisfactorio”, al 52.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas, en la autoevaluación los docentes de la sede de Chiquimula se ubicaron al 10% de sus docentes en la categoría “competente” y al 50% en la categoría “destacado”.

En la autoevaluación los docentes de la sede de Zacapa se ubican en las competencias curriculares al

2.5% en la categoría “básico”, al 5% en la categoría “competente” y al 32.5% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión en la autoevaluación, los docentes de la sede de Zacapa se ubican al 7.5% en la categoría “insatisfactorio”, al 5% en la categoría “competente” y al 27.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas en la autoevaluación, los docentes de la sede de Zacapa ubicaron al 2.5% de sus docentes en la categoría “básico”, al 7.5% en la categoría “competente” y al 30% en la categoría “destacado”.

Tabla 11

Descripción de los resultados obtenidos por los docentes, en las competencias curriculares, de gestión y colaborativas, desde su propio punto de vista

Cuerpo Evaluador	Competencias		Sede				Totales	
			Chiquimula		Zacapa			
Autoevaluación	Competencias curriculares	Insatisfactorio	0		0		1	2.5%
		Básico	0		1	2.5%	1	2.5%
		Competente	2	5%	2	5%	4	5%
		Destacado	22	55%	13	32.5%	35	87.5%
							40	100%
	Competencias de Gestión	Insatisfactorio	3	7.5%	3	7.5%	6	15%
		Básico	0		0		0	0%
		Competente	0		2	5%	2	5%
		Destacado	21	52.5%	11	27.5%	32	80%
							40	100%
	Competencias colaborativas	Insatisfactorio	0		0		0	0%
		Básico	0		1	2.5%	1	2.5%
		Competente	4	10%	3	7.5%	7	17.5%
		Destacado	20	50%	12	30%	32	80%
							40	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados de la evaluación del desempeño, de los docentes de Pedagogía CUNORI 2014.

6. CONCLUSIONES

Los estudiantes ubican a sus docentes en las competencias curriculares de la siguiente forma: en la categoría “básico” al 2.5%, en la categoría “competente” al 27.5% y en la categoría “destacado” al 70%. En las competencias de gestión ubican al 15% en la categoría “insatisfactorio”, al 5% en la categoría “competente” y al 80% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los estudiantes ubicaron a sus docentes en un 3.5% en la categoría básico, un 30% en la categoría “competente” y un 67.5% en la categoría “destacado”. Sin embargo, en entrevistas grupales, fuera de la aplicación del instrumento manifestaron, poco o ningún acompañamiento en la elaboración de trabajos de graduación, tanto en el nivel técnico, como en el nivel de grado. Por consiguiente, se estima que la carga docente, no permite proporcionar tal acompañamiento.

Los coordinadores ubicaron a sus docentes en las competencias evaluadas, de la siguiente forma: en las competencias curriculares ubicaron al 20% de

los docentes en la categoría “competente” y al 80% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión ubican al 17.5% de los docentes en la categoría “competente” y al 72.5% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los coordinadores ubicaron a los docentes en un 27.5% en la categoría “competente” y en un 72.5% en la categoría “destacado”. Puede inferirse que están satisfechos con el trabajo realizado hasta este momento, sin embargo, manifestaron que todo proceso es susceptible de mejorar.

La evaluación realizada por los pares, evidenció la ausencia de trabajo en equipo, el 15% de docentes, no fueron evaluados por sus pares en ninguna de las tres dimensiones de competencias, debido a que, los compañeros manifestaron no conocer su trabajo, pues únicamente se presentan al centro universitario por una o dos horas, por las cuales están contratados. Los docentes evaluaron a sus compañeros en las competencias curriculares, ubicando al 15% en la categoría “insatisfactorio”, el 7.5% en la categoría “competente” y al 77.5% en la categoría “destacado”.

Así mismo, en las competencias de gestión ubican al 15% de sus compañeros en la categoría “insatisfactorio”, al 5% en la categoría “competente” y al 80% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas, los docentes ubicaron a sus compañeros en un 15% en la categoría “insatisfactorio”, al 15% en la categoría “competente” y al 70% en la categoría “destacado”. Da como resultado, observar el tipo de contratación de los docentes de la carrera de pedagogía y suponer que afecta en el trabajo en equipo.

En la aplicación de la autoevaluación los docentes se ubicaron en las tres dimensiones de competencia evaluadas de la siguiente forma: en las competencias curriculares el 2.5% se ubicó en la categoría “básico”, el 5% en la categoría “competente” y el 87.5% en la categoría “destacado”. En las competencias de gestión el 15% de los docentes se ubicaron en la categoría “insatisfactorio”, el 5% en la categoría “competente” y el 80% en la categoría “destacado”. En las competencias colaborativas los docentes se ubicaron el 2.5% en la categoría “básico”, el 17.5% en la categoría “competente” y el 80% en la categoría destacado.

En la evaluación del desempeño de los docentes de pedagogía, bajo el modelo de 360°, en el que se evaluaron las competencias curriculares, de gestión y colaborativas, se comprueba la hipótesis de investigación, dado a que obtuvieron el 90.32% del total de la ponderación, lo cual ubica en la categoría “destacados”.

7. REFERENCIAS

Acevedo, R. (2003). *Factores que inciden en la competencia docente universitaria*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.

Acuña, K. (2006). *Guía para Sistematizar Experiencias*. San José, Costa Rica: UICN-NORAD.

Alles, A. (2005). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360 grados*. México: Granica, S.A.

Anderson, S. (2012). *Estadística para Negocios y Economía*. México: CENGAGE Learning.

Ardón, M. (2000). *Guía Metodológica para la Sistematización Participativa de Experiencias en*

Agricultura Sostenible. San Salvador, El Salvador: PASOLAC.

Arenas, M. y T. Fernández (2009). *Formación Pedagógica Docente y Desempeño Académico de Alumnos en la Facultad de Ciencias Administrativas de la UABC*. México: Universidad Autónoma de Baja California.

Arriola, M. (2005). *Sistema de Evaluación del Desempeño para Determinar la Calidad del Trabajo Docente*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

Berdegúe, J. (2004). *Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Agrícola Rural*. Colombia: FIDAMERICA y PREVAL.

Cardenas, I. (12 de abril de 2014). Comisión de Evaluación CUNORI. (J. U. Chacón, Entrevistador)

Castillo, J. (1993). *Administración de Personal “Un enfoque hacia la calidad humana”*. Colombia: Mc Graw Hill.

Cevallos Terneus, L. E. (2012). *Indicadores para la evaluación del desempeño pro competencias de los docentes, como herramientas para una educación de calidad, en la pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Católica de Ecuador.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Colombia, Colombia, Colombia: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2001). *“Administración de Recursos Humanos”*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Coy C., F. (14 de abril de 2014). Coordinador Académico CUNORI. (J. F. Chacón, Entrevistador)

CSU, C. S. (2001). *Reglamento de Evaluación y Promoción del Personal Académico de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Sesión del Consejo Superior Universitario*. Guatemala: Editorial Universitaria.

- CSU, C. S. (2003). *Plan Estratégico USAC 2022*. Guatemala: Editorial Universitaria.
- Dessler, G. (2002). *Administración de Personal*. México D.F.: Prentice may.
- Díaz Argueta, J. C. (14 de abril de 2014). Coordinador Sistema de Estudios de Posgrado. (J. F. Chacón, Entrevistador)
- Díaz Moscoso, M. (14 de abril de 2014). Director Escuela de Posgrados CUNORI. (J. F. Chacón, Entrevistador)
- Educativa, D. d. (2015). *Aprendizaje Colaborativo*. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey.
- Felibert, J. (10 de Julio de 2015). *Educación en Venezuela*. Obtenido de La Actividad Lúdica como Estrategia Básica para el Desarrollo de la Socialización del Niño: <http://www.monografias.com/trabajos28/actividad-ludica-desarrollo-socializacion-nino/actividad-ludica-desarrollo-socializacion-nino.shtml>
- Fernandez M., R. (12 de abril de 2013). *¿La edad de los docentes influye en la enseñanza-aprendizaje de los alumnos?* Recuperado el 6 de enero de 2014, de Revista Digital El Recreo: <http://revistamagisterioelrecreo.blogspot.com/2013/04/la-edad-de-los-docentes-influye-en-la.html>
- Florez Aguirre, A. (2009). *Guía de Sistematización de experiencias, Con apoyo de Las Nuevas Redes Sociales*. Bogotá, Colombia: Ministerio de Protección Social.
- Furlán, L. (9 de enero de 2007). *Historia del Internet en América Latina*. Recuperado el 9 de febrero de 2015, de Guatemala: Una pequeña historia del internet: <https://interred.wordpress.com/2007/01/09/una-pequena-historia-de-internet-en-guatemala/>
- García Córdoba, F. (2004). *El Cuestionario: recomendaciones metodológicas para hacer un cuestionario*. México: Limusa.
- García López, J. M. (12 de abril de 2010). *eumed.net*. Obtenido de Contribuciones a la economía: <http://www.eumed.net/ce/2010a/jmg12.htm>
- Gil Madrona, P. (25 de junio de 2015). *Organización de Estados Iberoamericanos*. Obtenido de ¿Cómo educar en valores en Educación Física a través de: http://www.oei.es/deporteyvalores/ComoeducarenvaloresComunicacion_3__2_.pdf
- Girón Campos, B. D. (2014). *La satisfacción laboral y su relación con el compromiso organizacional con los colaboradores del CUNORI*. Chiquimula, Guatemala: CUNORI.
- Giron, Bianka. Guevara, José. Solís, Eduardo. (2013). *Manual de Evaluación del Desempeño*. Chiquimula, Guatemala: CUNORI.
- Guatemala, C. d. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Tipografía Nacional.
- Hernández S, Fernández C, Baptista P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGRA W-HILL.
- Hernandez, Margarita. Sarramona Jaume. (2002). La Autoevaluación docente, una Propuesta para la Formación Profesional. *BORDON*, 559'575.
- Illescas, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Guatemala: UMG.
- Jara Holliday, O. (1994). *Sistematización de Experiencias*. San José, Costa Rica: CEPAL-ALFORJA.
- Jara Holliday, O. (2012). *Orientaciones Teórico-Prácticas para Sistematizar*. San José: Alforja.
- Legislativo, O. (1989). *Dcto. 2-89 Ley del Organismo Judicial*. Guatemala: Tipografía Nacional.
- Llinás Solano, H. (2006). *Estadística Descriptiva y Distribuciones de Probabilidad*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Lorenzo Antonio, C. L. (2010). "Reorganización Administrativa para una Empresa de la Industria de Litografía Nawal Wuj". Guatemala: USAC.
- Martínez Vaca, W. (2003). *Estadística Descriptiva*. Bolivia: La Hoguera.
- Millán Vega, F. (1995). "La capacitación y actualización docente: un proceso permanente". *Revista de Educación y la cultura*, 13-14.

- Morales López, C. J. (2015). *Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral*. Chiquimula, Guatemala: CUNORI.
- Muñoz Rivera, Rosa María. Lozano Rosales, Raymundo. (4 de agosto de 2011). Proceso de evaluación del desempeño docente, como oportunidad de mejora y desarrollo de la competitividad para la Universidad Politécnica de Tulancingo: aproximación a una metodología. *Ponencia presentada en el II Congreso Internacional de Investigación*. San José, San José, Costa Rica: LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE TULANCINGO.
- Obando, Francisco, López Raúl, Luna Diego. (2015). Sistema de Evaluación Docente Mediante el Modelo de 360 grados. *Medisur*, ISSN 1727-897x.
- Obando-Freire F, López-Fernández R, Luna-Álvarez D, Luna-Álvarez E, Luna-Álvarez W, Alpizar-Fernández R. (2014). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados. *Medisur*, 5.
- OL. (1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala: Tipografía Nacional.
- Pelaez A., Oscar, Sagastume P., Tania, Villareal Beatriz, Mejía M., Bayardo, Gordillo C., Enrique. (2008). Mensaje a los Universitarios. En R. Cuevas del Cid, *Pensamiento Universitario* (págs. 10-35). Guatemala: Magna Terra editores S.A.
- Pérez-Pizarro, D. (13 de agosto de 2015). *MASSLive*. Obtenido de El Pueblo Latino: http://www.masslive.com/elpueblolatino/index.ssf/2015/06/celebracin_y_reconocimiento_de.html
- República, C. d. (12 de enero de 1991). Ley de Educación Nacional. *Derechos de los educadores*. Guatemala, Guatemala, Centro América: Tipografía Nacional.
- Rivera R., E. R. (14 de abril de 2014). Coordinador Carrera de Pedagogía CUNORI. (J. F. Chacón, Entrevistador)
- Rivera Roque, E. R. (12 de abril de 20014). Coordinación de la Carrera de Pedagogía en CUNORI. (J. F. Chacón, Entrevistador)
- Rizo M., H. (1999). Evaluación del docente universitario. *Revista Electrónica Universitaria de Formación del Profesorado*, 426-439.
- Rizo Moreno, M. (2,3,4 y 5 de junio de 1999). *Re- vista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. Obtenido de ISSN 1575-0965. dl va-369-99: file:///C:/Users/oel%20Urrutia/ Downloads/Dialnet-EvaluacionDelDocenteUniversitario-2796504.pdf
- Rizo Moreno, M. (19 de junio de 2014). *Revista Ibero Americana*. Obtenido de Revista Ibero Americana: <http://www.rieoei.org/deloslectores/883Rizo.pdf>
- Ruiz E., M. (28 de septiembre de 2007). Instrumentos de Evaluación de Competencias. *Instrumentos de Evaluación de Competencias*. Santiago, Chile, Chile: Instituto Profesional Centro de Formación Técnica, Universidad Tecnológica de Chile.
- Sierra Vázquez, J. F. (2004). *Conceptos y Metodología para la Sistematización de Prácticas Sociales*. Medellín: Cepalforja.
- Smith, F. E. (29 de Julio de 2015). *How en español*. Obtenido de Lifestyle Estrategias de educación especial y aprendizaje para niños: http://www.ehowenespanol.com/estrategias-educacion-especial-aprendizaje-ninos-discapacitados-lista_43944/
- Solís Fonf, R. E. (2014). *Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Chiquimula, Guatemala: CUNORI.
- Soto V., M. A. (21 de Julio de 2009). El coaching. *El coaching educativo*. Santiago, Chile: Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Tamayo Oporto, A. (2007). *Guía lógica para Sistematizar Experiencias en Innovación*. Bolivia: UPC.
- Vailland, D. (5,6 y 7 de septiembre de 2007). Primer Congreso Internacional. *Nuevas Tendencias en la Formación Permanente del Profesorado*. Barcelona, Barcelona, España: GTDPREAL.

Sobre autor

Joel Francisco Urrutia Chacón

Es Profesor investigador del Centro Universitario de Zacapa, Profesor de Enseñanza Media, Licenciado en Pedagogía, Maestro en Gerencia de Recursos Humanos, Maestro en Filosofía y candidato a Doctor en Investigación para el Desarrollo Social. Maestro de Educación Primaria y Administrador Educativo del nivel

primario por 21 años. Evaluador e integrante de las comisiones de trabajos de graduación de las carreras de Psicología, Agronomía e Ingeniería Agroindustrial de CUNZAC-USAC.

Copyright (c) 2018 Joel Francisco Urrutia Chacón



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.

[Resumen de licencia](#) – [Texto completo de la licencia](#)

