



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA



**Propuesta de evaluación del desempeño docente
utilizando la metodología de 360° para profesores de la
carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo
terminal.**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:**

QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO

P R E S E N T A:

Martínez Bautista Oscar Eduardo

Director: M. en C. Agustín Hernández Gaviño.

Asesor: M. en C. Ma. De Lourdes Cervantes Martínez.

MÉXICO, D. F., 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

| | Pág. |
|--|------|
| 1. Introducción | 2 |
| 2. Marco teórico | 4 |
| 2.1 Generalidades de FES Zaragoza | 4 |
| 2.1.1 Misión y Visión de FES Zaragoza | 5 |
| 2.1.1.1 Misión de FES Zaragoza | 6 |
| 2.1.1.2 Visión de FES Zaragoza | 6 |
| 2.2 Concepto de evaluación | 6 |
| 2.3 Evaluación del Desempeño Laboral | 8 |
| 2.4 Beneficios y problemas más comunes en el proceso de la Evaluación del Desempeño Laboral | 10 |
| 2.5 Métodos de Evaluación del Desempeño | 11 |
| 2.5.1 Métodos basados en características | 11 |
| 2.5.1.1 Escala gráficas de calificación | 12 |
| 2.5.1.2 Método de escalas mixtas | 12 |
| 2.5.1.3 Método de distribución forzada | 12 |
| 2.5.1.4 Método de formas narrativas | 12 |
| 2.5.2 Métodos basados en el comportamientos | 13 |
| 2.5.2.1 Método de incidente crítico | 13 |
| 2.5.3 Métodos basados en resultados | 13 |
| 2.5.3.1 Mediciones de productividad | 13 |
| 2.5.3.2 Administración por objetivos | 14 |
| 2.6 Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño laboral | 15 |
| 2.7 Desempeño docente | 15 |
| 2.8 Desempeño docente en México | 16 |
| 2.9 Ventajas y Desventajas de una evaluación docente | 18 |
| 2.10 Método de evaluación de competencias por 360° | 19 |
| 2.11 ¿Qué es una evaluación 360°? | 19 |

| | | |
|------|---|----|
| 2.12 | Ventajas y desventajas de la evaluación 360° | 23 |
| 2.13 | Comparación de la evolución 360° y la evaluación tradicional..... | 25 |
| 2.14 | Elección de las competencias del evaluado..... | 25 |
| 2.15 | Competencias a evaluar..... | 27 |
| 3. | Planteamiento del problema | 30 |
| 4. | Objetivo..... | 31 |
| 5. | Metodología | 32 |
| 6. | Resultados..... | 34 |
| 7. | Discusión | 45 |
| 8. | Conclusión | 47 |
| 9. | Anexos..... | 48 |
| 10. | Referencias..... | 53 |

Resumen.

La evaluación del desempeño mediante la metodología de 360° proviene de cubrir todos los grados de un círculo, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral, esta propuesta de evaluar a un docente es un sistema formal donde se realiza un proceso que constituye una revisión y evaluación periódica del entorno laboral.

En las instituciones de educación se enfrentan a problemas para poder desarrollar sus metas debido a esto una evaluación del desempeño docente es un instrumento que abre un canal entre el docente y los que lo rodean. Se tiene el objetivo de desarrollar una propuesta para el personal docente de la FES Zaragoza ciclo terminal de la carrera de Química Farmacéutico Biológica orientación farmacia industrial mediante el método de 360°.

Hablar de las competencias que un docente debe desarrollar, es un tema novedoso, sin embargo, caracterizarlas, nos ayuda a orientar nuestra función hacia la formación integral del alumnado y al logro de la calidad en la educación. Esta propuesta bien aplicada puede ser de gran utilidad para la institución, debido a que garantiza la competitividad entre docentes.

1. Introducción.

La evaluación del desempeño docente es un sistema formal donde se realiza un proceso que se constituye de una revisión y evaluación periódica de un individuo o de un equipo de trabajo, por el cual se estima el rendimiento. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes, dado que se está considerado al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando o por lo contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora.

De hecho, un sistema de evaluación de desempeño docente transmite a información sobre las expectativas de la institución respecto a su rendimiento laboral, permite reforzar los comportamientos deseables a través de los juicios de valor positivos, permite proponer cambios en el comportamiento, habilidades o conocimientos y si se desarrolla con un enfoque constructivo, los propios docentes se darán cuenta de un efecto positivo sobre su propio rendimiento.

La evaluación 360° o feedback (retroalimentación) 360° surge en el mundo empresarial y proviene de cubrir todos los grados de un círculo, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral; trasladado esto al ambiente educativo y, concretamente, al proceso enseñanza – aprendizaje.

En la actualidad la evaluación dentro de dicha institución se realiza aproximadamente cada seis meses, mediante un cuestionario, con una escala de calificación y se realiza del alumno al profesor, con lo cual este sistema no determina de forma correcta la evaluación del desempeño docente.

Lo que se pretende es desarrollar un modelo, mediante el método de evaluación 360°, y que esté permita cubrir todos los aspectos relevantes de la

evaluación, así como conocer los aciertos y equivocaciones de los docentes, verificar si los procesos para alcanzar las metas son adecuados y que el modelo sea utilizado dentro de la evaluación a docentes de la FES ZARAGOZA y sirva como base para la retroalimentación, elevar la calidad y la evaluación del desempeño del docente y a su vez el desempeño del alumno.

2. Marco teórico.

2.1 Generalidades de FES Zaragoza

En 1974 el H. Consejo Universitario aprobó el proyecto de descentralización de la UNAM, y el 19 de enero de 1976 inició actividades la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza, con tan sólo dos conjuntos de edificios en obra, en medio del polvo, sin bibliotecas ni áreas verdes y dentro de un marco único de entusiasmo. Este nuevo Campus Universitario nació en medio de una región histórica del Anáhuac destacada por el esfuerzo y el trabajo de sus pobladores para mejorar sus condiciones materiales y culturales. El día 19 de mayo de 1993, el Pleno del Consejo Universitario aprobó la transformación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza en Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Este esfuerzo prosigue y la Facultad se encuentra entretejida a ese mundo del trabajo y en el permanente empeño por mejorar la calidad de vida.

El plan y programas de estudio de la carrera de Química Farmacéutico Biológica (Q.F.B.) contemplado a desarrollar y cubrir nueve semestres, en la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza de la Universidad Nacional Autónoma de México, es predominantemente práctica y resalta la importancia de la formación de profesionistas en escenarios reales.

En el plan de estudios de la carrera de Q.F.B. de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza (FES Zaragoza) en una de sus áreas terminales, el Área de Farmacia industrial que comprende del cuarto al noveno semestre, se imparten de forma teórico – práctica: tres módulos de Tecnología Farmacéutica, uno de Desarrollo Analítico, otro de Estabilidad de Medicamentos y uno más de Biofarmacia (UNAM, 2003), en los cuales la parte experimental se trabaja con las Buenas Prácticas de Fabricación y Buenas Prácticas de Laboratorio para desarrollar, producir y controlar medicamentos seguros y eficaces.

La carrera en el área de Farmacia Industrial tiene una Planta Piloto Farmacéutica denominada Laboratorios Farmacéuticos Zaragoza como un escenario real para el desarrollo de los proyectos de los alumnos de la carrera de Q.F.B. La Planta Piloto Farmacéutica cuenta con una Licencia Sanitaria expedida por la Secretaria de Salud en México, lo que le confiere un carácter innovador y la compromete a ser auditada por la misma Secretaria cada dos años para verificar el cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana NOM-059-SSA1-2006 llamada “Buenas Prácticas de Fabricación para establecimientos de la Industria Químico Farmacéutica dedicados a la Fabricación de Medicamentos” (Norma Oficial Mexicana NOM-059-SSA1-2006). Con la finalidad de dar cumplimiento a esta normatividad en los Laboratorios Farmacéuticos Zaragoza se estableció como política de trabajo seguir un Sistema de Garantía de Calidad relativo a los procesos organizativos y condiciones, bajo los cuales se han de planificar, realizar, controlar, registrar, archivar e informar, todas las actividades experimentales y cuya aplicación garantice y demuestre que los métodos y medios empleados en todas las etapas de un análisis, estudio o investigación se han realizado cumpliendo las Buenas Prácticas de Laboratorio (BPL) y Buenas Prácticas de Fabricación (BPF), enfatizando el requisito de que todo el personal relacionado con las actividades de ensayo y calibración dentro del laboratorio, esté familiarizado con la documentación de calidad y procedimientos en su trabajo, donde la interrelación alumno-docente en el proceso enseñanza-aprendizaje en el ámbito de BPL y BPF y su aplicación se establecen de manera cotidiana¹.

2.1.1 Misión y Visión de FES Zaragoza

2.1.1.1 Misión de FES Zaragoza

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza cumple con la misión de impartir educación en licenciatura y posgrado para formar profesionistas, profesores e investigadores en las áreas de ingeniería química, químico biológicas, de la salud y el comportamiento; tiene proyección regional, nacional e internacional, contribuye al desarrollo humano y del conocimiento desde una perspectiva

innovadora, sustentable, multicultural y bioética; responde al interés de estudiar e intervenir en la solución de los principales problemas del país como parte de sus tareas de extensión y difusión; impulsa el trabajo colegiado, las academias, la educación continua y las prácticas educativas flexibles, autodidactas, grupales e interdisciplinarias; integra múltiples ambientes de aprendizaje como respuesta a los desafíos de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y de la sociedad del conocimiento; al mismo tiempo, cultiva importantes tradiciones científicas y humanísticas que le permiten enriquecer su identidad y pertenencia a la Universidad Nacional Autónoma de México.

2.1.1.2 Visión de la FES Zaragoza

La Facultad de Estudios Superiores Zaragoza se proyecta como una institución de educación superior líder en la formación cultural, humanística, científica y tecnológica de profesionistas responsables con el desarrollo humano sustentable y la sociedad multicultural, apoyándose en una gestión eficiente, respetuosa de la normatividad institucional, transparente y de calidad para el desempeño de un modelo educativo que privilegia: el paradigma del aprendizaje, integración de funciones sustantivas, flexibilidad curricular, interdisciplina, formación valoral, desempeño de profesores altamente competentes y compromiso social frente a los problemas nacionales, regionales e internacionales y a la sociedad del conocimiento

2.2 Concepto de evaluación

Por evaluación se entiende el juicio sistemático del valor o mérito de un sistema de formación, un programa o una acción formativa.

El concepto de evaluación ha ido tomando distintos enfoques según las teorías en que se basaba, por eso a veces se ha utilizado y se sigue utilizando dándole significados diferentes. La evaluación en un principio buscaba “analizar el cumplimiento ó no de los objetivos previstos”, más tarde “la determinación del mérito o valor de un programa” y posteriormente “el camino para tomar buenas decisiones”. Hoy en día la definición que más se utiliza engloba las anteriores,

entendiendo el proceso evaluador como un instrumento sistemático de recogida y análisis de información para emitir juicios y tomar decisiones.²

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante considerar que la evaluación es una actividad que debe ser incluida dentro de un proceso de formación y que debe cumplir una serie de requisitos:

- Es una actividad sucesiva, en el sentido de que transcurre en el tiempo y hace referencia a un conjunto de fases sucesivas, (determinación de las necesidades de información, plan de obtención de información, plan para comunicar esa información).
- Es una actividad compleja, ya que requiere la necesidad de tener en cuenta numerosas variables.
- Es una actividad sistemática, se opone a lo improvisado o desordenado, e implica relación con los demás elementos del proceso.
- Es una actividad retroalimentada, haciendo referencia a la importancia que se debe dar a lo obtenido a través de la evaluación, para, a partir de ello, realizar las oportunas modificaciones dentro del proceso y relacionado con ellas, también dentro del proceso evaluador.
- Es una actividad valorativa, a través de la valoración realizamos una comparación entre los datos obtenidos en la medición (entendida en sentido amplio, como recogida de información) que indican el “cómo es”, del aspecto a evaluar y unos determinados parámetros de referencia que reflejan, bien el “cómo era”, el “cómo debería ser” dicho aspecto. Sin la valoración, la evaluación quedaría reducida a una mera medición “descontextualizada”.
- Es una actividad intencionada, en el sentido de pretendida y deseada y no surgida como consecuencia de la improvisación o el azar.

- Es una actividad integrada en el sistema, ya que no es una actividad que se realiza al final, sino que forma parte de todo y se relaciona con todos y cada uno de sus aspectos: métodos, estrategias, material, etc.³

2.3 Evaluación del desempeño laboral

Hay varias razones para evaluar el desempeño laboral. Primero, las evaluaciones del desempeño laboral ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de éste relacionado con el trabajo.

La evaluación del desempeño laboral, es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.⁴

Otra definición de la evaluación del desempeño sostiene que es un sistema de apreciación de la actuación del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, juzgando su valor, excelencia y cualidades. Esta evaluación se puede hacer mediante distintos enfoques que reciben diferentes denominaciones, como por ejemplo el término tradicional de “calificación de meritos” el cual está asociado a un plan de evaluación en el cual lo empleados son evaluados casi siempre por sistemas de escalas que tienen unidades de valor, las que se utilizan para determinar en términos numéricos si lo empleados merecen aumentos de sueldo, promociones u otras recompensas tangibles. Con la aplicación de evaluación del rendimiento a los niveles de dirección, se ha hecho popular el término “evaluaciones del desempeño”. Entre otras denominaciones se pueden señalar las siguientes: “evaluación del

merito”, “evaluación de los empleados”. “informe de progreso”, “evaluación de la eficiencia funcional”, etc.⁵

Una organización debe tener algún medio para evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos de trabajo con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo.

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.

- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño laboral debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la educación persona-puesto.

A partir de ahí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.^{4, 5}

2.4 Beneficios y problemas más comunes en el proceso de Evaluación del Desempeño Laboral

Los problemas más comunes en la evaluación del desempeño laboral son:

- Carencia de normas.
- Criterios subjetivos o poco realistas.
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
- Errores del evaluador.
- Mala retroalimentación.

Los beneficios para una organización son:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.

- Proporcionar al supervisor los medios de identificación las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.

Entre otros usos se pueden mencionar:

- Determinar promociones.
- Tomar decisiones de retener o despedir.
- Identificar necesidades de capacitación específica.
- Planear carreras para el personal.

2.5 Métodos de Evaluación del Desempeño

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos, los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.⁷

2.5.1 Métodos basados en características

Su diseño está pensado para medir hasta que punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.⁸

2.5.1.1 Escala gráfica de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.^{7, 8}

2.5.1.2 Método de escalas mixtas

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.^{7, 8}

2.5.1.3 Método de distribución forzada

El método de distribución forzada exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puestas en forma de pares, que aparecen igualmente favorables y desfavorables. De todos modos es algo en desuso.^{7, 8}

2.5.1.4 Método de formas narrativas

El método de forma narrativa requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene, sin embargo, muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

Las evaluaciones de desempeño por características tienden a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es, en una evaluación de desempeño por características, darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación del desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.^{7, 8}

2.5.2 Métodos basados en el comportamiento

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no debería exhibirse en el puesto. Por lo general su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.^{7, 8}

2.5.2.1 Método de incidente crítico

Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado, y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: proceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.^{7, 8}

2.5.3 Métodos basados en resultados

Los métodos basados en resultados como su nombre lo indican, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores.⁸

2.5.3.1 Mediciones de productividad

Ejemplos clásicos: vendedores evaluados según el volumen de ventas o los trabajadores de producción sobre la base de unidades producidas. A los altos

ejecutivos, respecto a la rentabilidad. De este modo fácilmente se pueden alinear a los empleados con los objetivos organizacionales.

Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si no solo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. A su vez, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa^{7,8}

2.5.3.2 Administración por objetivos

Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo: comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y terminan volviendo al mismo punto. El sistema actúa como proceso de establecimiento de metas, en el que se establecen los objetivos para la organización, para los departamentos o gerencias, para los gerentes y para los empleados. En síntesis, cada empleado tiene una meta específica, fijada por él mismo pero dentro de un esquema general preparado/supervisado por su jefe o por el jefe del jefe, según corresponda. La descripción de la meta se acompaña de una descripción detallada de cómo hará ese empleado para alcanzarla. Luego del período evaluado, generalmente un año, el empleado hace su propia autoevaluación sobre lo logrado, con datos reales. La entrevista de retroalimentación se basa en la autoevaluación y el grado de cumplimiento de metas tanto del evaluado como de la organización.⁷

2.6 Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

Cuadro1. Ventajas y Desventajas de los métodos de evaluación.

| | Ventajas | Desventajas |
|----------------------------------|---|---|
| Método de características | De fácil y rápido diseño. Menor costo. Fácil de usar. | No son tan útiles para dar información a los empleados y el margen de error es mayor |
| Método de comportamiento | Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Útiles para la devolución de la evaluación. | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso. |
| Método de resultados | Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos | El desarrollo puede requerir mucho tiempo y puede fomentar en los empleados un enfoque a corto plazo. |

Fuente.: Alles M., *Desempeño por competencias evaluación 360°*; Editorial Granica, Argentina, 2002.

2.7 Desempeño docente

La evaluación educativa es considerada como un referente de las políticas actuales de la educación superior, ya que forma parte de los procesos de planeación impulsados por los programas de los organismos del gobierno vinculados al sector. Si se aceptara que en el sistema de educación superior el énfasis en la década anterior fue puesto en la planeación, hoy se podría afirmar que se encuentra claramente depositado en la evaluación.

La evaluación como actividad integrada a los procesos sociales que tienen lugar en las instituciones escolares se ha desarrollado con tal velocidad que cada día se le reconoce como una actividad profesional altamente especializada. Aunado a ello, la influencia de las políticas públicas que han retomado el tema de la evaluación como estrategia para orientar las acciones de las universidades han propiciado también la acumulación de experiencias de evaluación institucional, de programas y de individuos que una década anterior hubieran sido pensadas como imposibles de realizar, sobre todo en las universidades públicas.

En el caso de las universidades públicas, aunque se sabe de algunos casos aislados de carreras que emplean la evaluación de la docencia desde esa misma época, la evaluación se implementa de forma generalizada a partir de las políticas promovidas por la Secretaría de Educación Pública y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior en la década de los noventa.

La evaluación universitaria tiene fines diversos, así se manifiesta en la función ejercida por los actores responsables de establecer y operar los mecanismos evaluativos. De la misma forma es de notar que los propósitos de los organismos encargados de las políticas pueden ser diferentes de los de cada universidad, de los profesores, de los investigadores y de los estudiantes.

Es necesario no solamente hacer un seguimiento de los aspectos teóricos y técnicos relacionados con la evaluación de la docencia sino también es urgente el conocimiento de las prácticas cotidianas de dicha actividad para contar con un panorama de cuál es su situación actual.⁹

2.8 Desempeño docente en México

La profesionalidad de la docencia hace referencia no sólo al tipo de actividad que realiza, al tipo de servicio público que presta, a la relevancia de este servicio en relación con el desarrollo de la sociedad y del género humano, sino también a la necesaria calificación y calidad profesional con la que se espera

que lo haga. Y por ello requiere contar con la capacidad de construir y evaluar sistemáticamente sus prácticas pedagógicas.

Los cuestionarios de evaluación de la docencia no son tan recientes como parece, se crearon en el siglo pasado en los Estados Unidos a finales de la década de los años veinte. Su empleo en ese país comenzó a popularizarse en la década de los setenta. Virtualmente todas las instituciones estadounidenses de educación superior emplean este tipo de instrumentos para evaluar la docencia. En las últimas dos décadas su uso se extendió a otros países, México, fue uno de los primeros en usar este tipo de instrumentos.

A finales de la década de los ochenta y principios de la de los noventa cuando el empleo de los cuestionarios comenzó a generalizarse a otras instituciones de educación superior. En algunos casos su adopción no fue un acto voluntario, más bien se derivó de la política de evaluación promovida por el Programa de Modernización Educativa.

Tanto en México como en otros países, incluyendo los Estados Unidos, el empleo de los cuestionarios de evaluación ha creado fuertes y candentes controversias sobre su uso y utilidad, principalmente entre los primeros afectados por esta medida: los docentes. Muchos de estos creen firmemente que el empleo y administración de los cuestionarios es sólo una medida de control de su labor docente y que poco ayuda al mejoramiento de la misma.

En cambio algunos administradores o funcionarios universitarios defienden el empleo de los cuestionarios de evaluación docente, ya que les proporcionan información sobre el desempeño del docente y la satisfacción de los alumnos, la cual puede ser usada en la contratación, otorgamiento o cancelación de estímulos salariales y, incluso en algunas instituciones privadas, despido de los docentes cuyos puntajes en los cuestionarios de evaluación sean menores a los mínimos esperados. Para las autoridades universitarias el empleo de los cuestionarios de evaluación, con todas sus posibles limitaciones, puede contribuir a tener más idea de lo que ocurre en ese mundo desconocido e impenetrable que es el salón de clase.⁹

2.9 Ventajas y desventajas de una evaluación docente

Ventajas de una evaluación a la docencia

Aunque algunos detractores de los cuestionarios de la evaluación a la docencia, les podrá parecer que el empleo de estos instrumentos no trae beneficio alguno a la docencia, su uso creciente, tanto en México como otros países, puede indicar que tienen puntos a favor dignos de ser ponderados. Los puntos a favor se han dividido en los siguientes aspectos:

- 1) Validez y confiabilidad de los cuestionarios de evaluación a la docencia para medir el desempeño de un docente.
- 2) Fomento de la participación y democracia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 3) Fomento la rendición de cuentas por parte del profesor.
- 4) Los resultados de los cuestionarios pueden servir para mejorar la labor del docente.
- 5) Su bajo costo para supervisar e informarse de la marcha de la docencia en la institución.

Desventajas de una evaluación a la docencia

Tan pronto como se adoptaron los cuestionarios de evaluación a la docencia como instrumentos para medir el desempeño docente comenzaron a aparecer las quejas, escepticismo y resistencias en contra de estos instrumentos. Los más afectados: los profesores han sido los que han señalado las limitaciones de los instrumentos. Esas quejas o resistencia de los profesores tienen, en cierta medida, razón de ser. Nadie mejor que el propio docente puede darse cuenta de las limitaciones de estos instrumentos.

Los puntos en contra son los siguientes:

- 1) Los cuestionarios de evaluación al docente son instrumentos limitados para determinar confiablemente las ganancias en el aprendizaje de los alumnos.
- 2) Su uso atenta contra la libertad de cátedra
- 3) La intervención de los alumnos en la evaluación del desempeño puede ser un factor de deterioro de la calidad educativa
- 4) Es una medida poco válida cuando sus resultados sólo se emplean con fines sumativos.
- 5) La insuficiente cultura evaluativa y de pericia técnica para diseñar cuestionarios y sistemas de evaluación confiables.¹⁰

2.10 Método de evaluación de competencias por 360°

A través de la aplicación de la evaluación de 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo. Un sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.¹¹

2.11 ¿Qué es una evaluación de 360°?

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. *Figura 1.*

Las evaluaciones jefe-empleado pueden ser incompletas, ya que toman en consideración una sola fuente. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. Por añadidura,

pueden crear un clima de mayor colaboración en el trabajo. Los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.¹¹

La evaluación de 360° o 360° feedback (retroalimentación) es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

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 diaria de su práctica profesional

El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

1.- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.

- Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360° puede tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales.

2.- Diseño de la herramienta. Soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.

3.- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.

4.- Lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y evaluadores.

5.- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información

6.- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360 °.

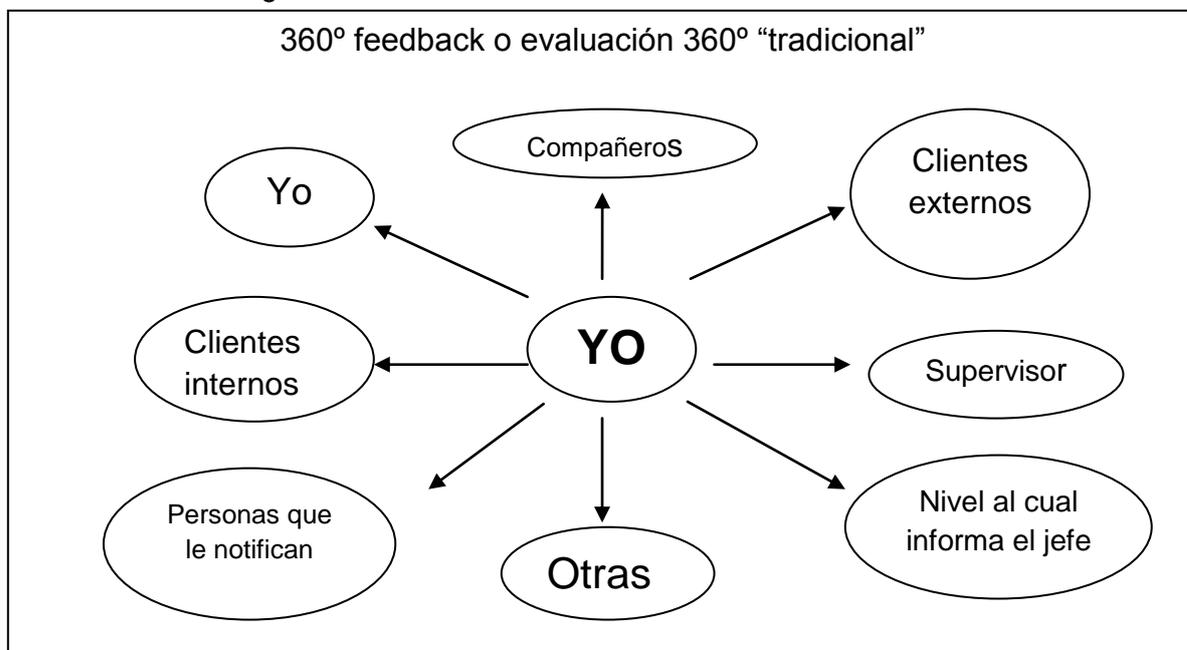
7.- Informes: solo el evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

La herramienta de evaluación de 360° consiste en un cuestionario/formulario, donde se realizan dos apreciaciones:

a) Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.

b) La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias, pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencias, etc.

Figura 1. Forma de evaluación en un sistema 360^a



Como surge claramente del gráfico otra persona, a la que se le denomina "YO", es evaluada por ocho sujetos diferentes.

Fuente: Alles M., *Desempeño por competencias evaluación 360°*; Editorial Granica, Argentina, 2002.

De acuerdo a la *figura 1* el empleado es evaluado por:

- El mismo (autoevaluación).
- Clientes internos.
- Personas que le informan (subordinados).
- Clientes externos.
- Compañeros de trabajo.
- Su supervisor
- El jefe del jefe, es decir el nivel al cual notifica el jefe.
- Otras personas, por ejemplo proveedores.

Para que el método no se torne burocrático, no evalúa todos a todos, si no que se eligen uno o dos pares, dos supervisados, dos o tres clientes, etc., y no todos los involucrados en cada nivel. Es importante observar que el empleado también se evalúa a sí mismo.

Un aspecto muy importante es la elección de los evaluadores. Deberá ser analizado según sea el caso, considerando la empresa, el tipo de negocio y el momento que esté atravesando esa empresa en particular.

Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado. El hecho de que los evaluadores u observadores sean elegidos por el mismo evaluado es uno de los puntos más sorprendentes cuando se implementa el proceso por primera vez, hay que subrayar hasta el cansancio la confidencialidad del proceso y alentar así a los evaluados a que elijan de manera inteligente como evaluadores a personas que aporten un comentario válido sobre cómo están haciendo las cosas; de esta manera se obtendrá un resultado que sirva de base para el desarrollo de sus competencias. Si eso es comprendido de este modo, la persona estará interesada en recibir información completa, diversa y sincera sobre su desempeño.^{11, 12}

2.12 Ventajas y desventajas de la evaluación 360°

Ventajas

- a) Es el sistema más amplio en que las respuestas se recolectan desde varios ángulos, por lo que puede reducir el sesgo y prejuicios.

- b) Implica la retroalimentación de una gran variedad de fuentes, jefe inmediato, gerentes, colegas, subordinados, clientes y proveedores que pueden incentivar el desarrollo del empleado.

- c) Complementa los programas de administración de calidad total al hacer énfasis en clientes internos, externos y equipos.

- d) Se identifica con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales, para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.

- e) Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.

- f) A partir de él se pueden definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.

- g) Proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas clave del desempeño " difícil de medir" como lo son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc.

- h) Genera un cambio de cultura más potenciada y mejora el desempeño de los evaluados.

i) Lleva al empresario a generar un abierto y proactivo interés por conocer el nivel de opinión, percepción y desempeño de todos y cada uno de los integrantes de la empresa, comenzando por aquellos ubicados en áreas con debilidades notorias

Desventajas

a) Su implementación no es adecuada para cualquier empresa, pues fracasan donde su entorno no está preparado para aceptarla y apoyarla.

b) Se presentan dificultades adicionales cuando la cultura predicada y la cultura real son divergentes o simplemente no está claramente definida.

c) El sistema es más complejo en términos administrativos, es una gran tarea de grandes dimensiones que involucra a mucha gente y requiere de una gran cantidad de tiempo y esfuerzo; es necesario proceder con cuidado para su implementación.

d) La retroalimentación puede intimidar y provocar inseguridad y resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon", sobre todo si la única retroalimentación dada fue negativa y no se hizo de manera constructiva.

e) Se puede cometer errores tales como incluir a empleados no conocidos por el evaluador y por ende tergiversar los resultados de la evaluación.¹³

2.13 Comparación de la evaluación 360° y la evaluación tradicional

Cuadro 2. Diferencias entre los sistemas de evaluación tradicionales y el feedback de 360°.

| Sistema de evaluación Tradicional | Evaluación 360° |
|--|---|
| Enfocado a la evaluación | Enfocado al desarrollo y al mejoramiento |
| Basado principalmente en la opinión del jefe directo | Basado en información procedente del jefe directo, del directivo mismo, de los empleados, compañeros y clientes |
| Enfocado a las prestaciones | Enfocado al comportamiento |
| Basado en el pasado | Basado en el pasado y enfocado al futuro |
| Una evaluación final "general", resultando en decisiones | Puntos especialmente fuertes y puntos a mejorar, resultado de unas acciones de mejora concretas |
| Formal, una rutina en la gestión empresarial | Motivador, innovador |
| Concluyente | Valor motivador, participación activa del empleado mismo |
| Relacionado con remuneración, entrenamiento y promoción | Relacionado con una mejora de prestaciones, entrenamiento, desarrollo de la organización y del empleado mismo |
| Mediante formularios de evaluación | Mediante cuestionarios, informe de retroacción, discusión de los resultados, plan de acción concreto. |

Fuente: Disponible en: <http://www.betterbeyourself.biz/art/360.pdf>

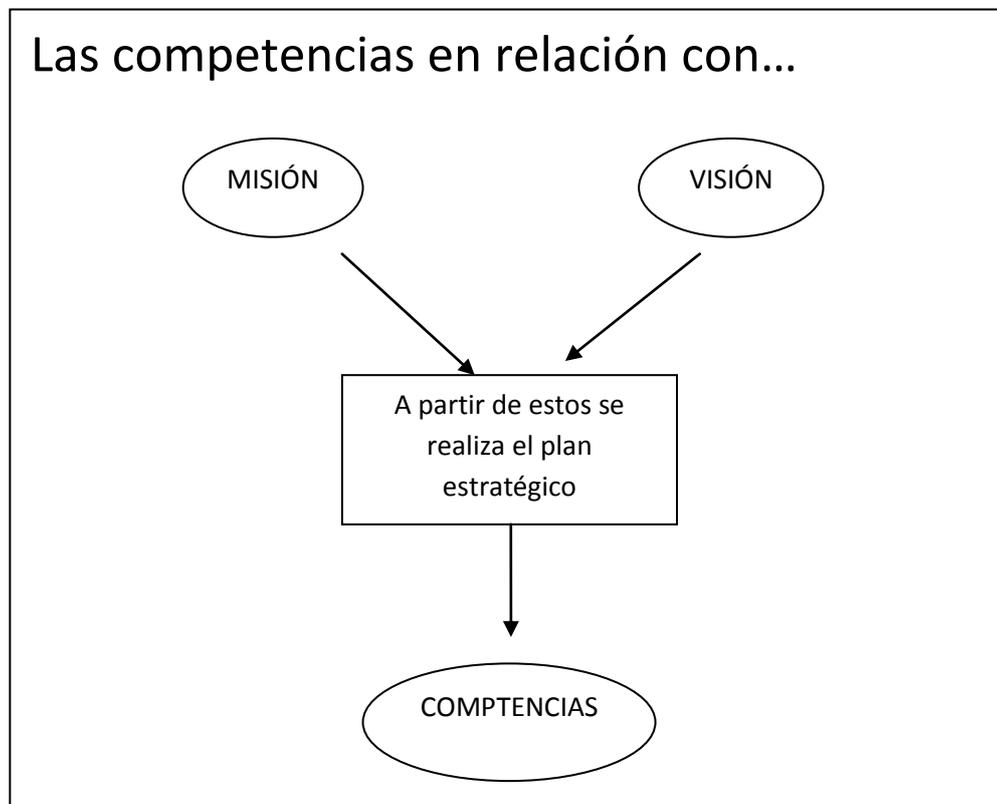
2.14 Elección de las competencias evaluadas

El término competencia hace referencia a características de personalidad, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Figura 2. Modelo para definir competencias.



Para la propuesta de un cuestionario por el método de evaluación 360°, es parte fundamental la información estratégica de la organización o institución: su misión y visión, (cuadro 1.) y todo material disponible con relación a la estrategia. Esto se puede dar a partir de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse que se trabajará en función de información actualizada.²¹

2.15 Competencias a evaluar

Liderazgo

El liderazgo es parte fundamental de un docente, ya que éste debe influenciar en otros, es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación, integrando la opiniones de los otros.

Entre las conductas que desarrolla un líder para favorecer la comunicación están principalmente: la confianza (logra que sus colaboradores sean capaces de confiar en él y, además, en ellos mismos); la integridad, que se relaciona fundamentalmente con la honestidad y responsabilidad que demuestra el líder en sus actos y, muy especialmente, la credibilidad. En el liderazgo basado en la credibilidad intervienen factores claves como: la comunicación interpersonal efectiva, el cumplimiento de promesas, la delegación de responsabilidades, la motivación, la valoración de la creatividad y esfuerzo personal, la valoración del trabajo en equipo y la veracidad como paradigma de comportamiento del líder.

La presencia de estos atributos en un líder contribuirá al logro de una comunicación eficaz ascendente y descendente, pues estará cimentada en una relación líder y subordinados.^{22, 29, 36}

Trabajo en Equipo

La bibliografía nos marca como definición, el trabajo en equipo es un conjunto formado por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Esta habilidad se considera importante ya que el docente debe contar con ella, para participar activamente en una meta común, esta competencia está estrechamente relacionada con la buena socialización y fuertes valores

sociales que lleven a creer en la integridad, honestidad de los otros; incluso madurez para afrontar las diferencias de criterio e interés por compartir libremente ideas e información.³²

Manejo de conflictos

Algunos autores plantean como una de las competencias profesionales de los docentes, es estar preparado para velar por el desarrollo afectivo de los alumnos y por la convivencia escolar, una convivencia satisfactoria es beneficiosa para el funcionamiento y para que se alcancen mejor sus objetivos educativos.

Entre las habilidades profesionales figuran la capacidad de discernir entre los conflictos de valores o de normas, y entre la diversidad de finalidades asignadas a la educación. La finalidad de las metodologías para resolver los conflictos es la de evitar que los conflictos desemboquen en peleas o disputas violentas y ante todo, de aprender a resolver conflictos de manera civilizada. La utilización del recurso de la mediación educativa que lleva a cabo el docente contribuye al establecimiento de acuerdos y de suturar las rupturas entre los actores implicados

El manejo de conflictos se constituye en una competencia genérica, ya que forma parte de las competencias para la vida, en particular, las competencias de interacción o socio-morales, que permiten interactuar en grupos heterogéneos, tales como relacionarse bien con otros, cooperar y trabajar en equipo, y administrar y resolver conflictos.^{31, 35}

Organización dentro del trabajo

Hablando conceptualmente esta competencia se refiere a las tareas a realizar por un docente que tiene asignadas, unas determinadas funciones que deben realizar en un lugar de trabajo.

La importancia de la planeación está presente en toda actividad, concretamente en el trabajo docente permite la articulación y coherencia de los tiempos, contenidos, actividades, evaluaciones, etc. En esta competencia lo que se busca es reflexionar sobre la necesidad y utilidad de la planeación, como lo es elaborar el plan del curso y de clase, incluyendo la formulación de objetivos claros, la selección de actividades, material didáctico y la organización general del trabajo a realizar.³⁵

Toma de decisiones

La toma de decisiones hace referencia a las decisiones que los docentes realizan durante la enseñanza. Se entiende que el docente evalúa constantemente la situación, procesa información sobre la misma, toma decisiones sobre lo que tiene que hacer y guía su acción en razón de estas decisiones básicas y observa los efectos de la acción en los estudiantes.

Tomar decisiones es un hecho complejo, muchas veces rodeado de conflictos y con cuotas importantes de incertidumbre, al evaluar esta competencia le permitirá al docente estar alertas, crear más alternativas y resolver las contradicciones con mayor eficiencia.³⁶

3 Planteamiento del problema.

En la actualidad la mayoría de las instituciones educativas se enfrentan a distintos problemas para poder desarrollar sus objetivos, muchos de estos no se llevan a cabo por un desempeño docente pobre dentro del salón o aula, que resulta cuando un docente no quiere o no puede desempeñarlo adecuadamente, además de sus problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre docentes o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que alguno no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación.

Debido a esto, la evaluación del desempeño del docente, es un instrumento muy importante, ya que abre un canal o una vía entre el responsable y sus colaboradores, que bien realizada, propicia la comprensión de las partes y da lugar al diálogo sincero en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. Es decir, permite nivelar las expectativas del docente y le permite saber qué espera su superior inmediato o su entorno de él.

La propuesta del presente proyecto consiste en realizar un estudio bibliográfico sobre el método de evaluación de 360°, también conocida como evaluación integral que permita el desempeño docente correcto dentro del proceso (docente - alumno - jefe de área –compañeros del docente) a través de un sistema de evaluación completo dentro del ciclo terminal de la carrera de Química Farmacéutico Biológica (Q.F.B.) orientación farmacia industrial. Así mismo el modelo de la evaluación pretende darle al docente la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su conducta laboral o ambos, y dar a la jefatura la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, con el objetivo de lograr un mejor desempeño académico, alcanzar las metas propuestas, así como mejorar o mantener las ventajas competitivas de la facultad frente a otras instituciones de educación.

4 Objetivo.

Desarrollar una propuesta de evaluación para el personal docente de la FES-ZARAGOZA adscrito al ciclo terminal de la carrera de Química Farmacéutico Biológica orientación farmacia industrial, con base en la revisión bibliográfica del tema de evaluación del desempeño laboral mediante el método 360° o feedback 360°.

5 Metodología.

Tipo de Estudio: Descriptivo, prospectivo y transversal

Procedimiento:

1. Elección del tema

Se realizó una búsqueda dentro de los temas de la materia de administración que se impartió en el diplomado de Administración Farmacéutica.

2. Revisión bibliográfica

Realizar una revisión bibliográfica de todo tema relacionado con la evaluación de 360° para obtener las bases de cómo llevar a cabo una evaluación dentro de una organización.

3. Elaboración de Propuesta

Con base a la revisión bibliográfica, se elaborará un cuestionario para evaluar los docentes de la FES-ZARAGOZA ciclo terminal de la carrera de Química Farmacéutico Biológica orientación farmacia industrial con el fin de analizar las funciones, así como las ventajas y desventajas de cada uno y puesto dentro de la institución.

4. Diseño de herramienta de evaluación

Realizar una revisión bibliográfica de distintos cuestionarios, entrevistas, encuestas, que se puedan aplicar al docente teniendo en cuenta las competencias y escalas.

5. Presentación de propuesta

Después de llevar a cabo la revisión bibliográfica de los cuestionarios, se presentara una propuesta de este, para observar las áreas de oportunidad del docente y/o de la organización y a si llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la institución.

6. Elaboración de reporte.

El siguiente trabajo bibliográfico tiene el objetivo presentar una propuesta para un buen desempeño laboral de los docentes con ayuda de una evaluación 360°.

6. Resultados.

Los resultados obtenidos se describen básicamente en dos rubros que son:

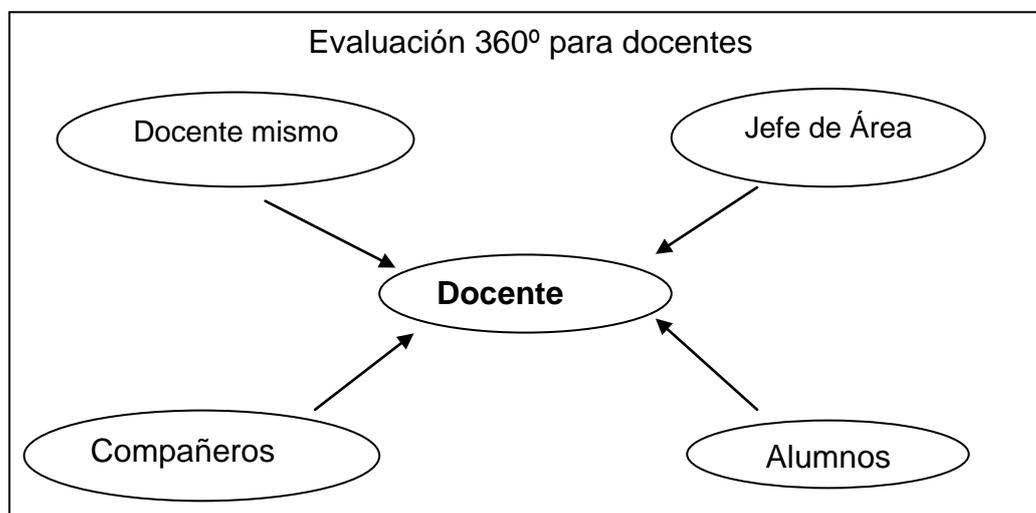
1.- Un esquema de evaluación individual basada en la realización de cuestionarios por competencias.

La elección de esta herramienta de evaluación depende básicamente de las competencias elegidas las cuales son: liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, organización dentro del trabajo y toma de decisiones, en este caso se consideraron cuatro cuestionarios, estructurado con un banco de preguntas por cada competencia (anexo 1.), dirigidas a la evaluación del docente; dando un gran total de 80 preguntas.

La elección de las respuestas está basado en la escala Likert, es una escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada pregunta, a estos reactivos se les ha asignado un valor respecto a la pregunta.

El cuestionario se aplicara al mismo docente, a un compañero del docente, al jefe inmediato del docente y a cuatro alumnos del docente elegidos al azar.

Figura 3.- Forma de evaluación en un sistema 360° para docentes.





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FES ZARAGOZA**



AUTOEVALUACIÓN DOCENTE

Evaluación 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

Nombre del profesor:

Fecha:

Asignatura:

- | | |
|---|----------|
| 1 | Muy baja |
| 2 | Baja |
| 3 | Regular |
| 4 | Alta |
| 5 | Muy alta |

- | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. La comunicación con los alumnos es buena. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. Habitualmente las personas de mi entorno suelen aceptar y seguir mis ideas y opiniones. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. Defiendo mis ideas cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. Conozco en profundidad a mis compañeros, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y defectos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. Trabajo fácilmente con personas, con puntos de vista diferente al propio. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. Cuando alguien hace algo bien se lo hago saber. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. Doy créditos por los resultados obtenidos en conjunto. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. Me adapto a nuevas situaciones rápidamente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. Trato de investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución aceptable. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. Me acomodo a lo que mis compañeros quieren. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

Propuesta de evaluación del desempeño docente utilizando la metodología de 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

| | |
|--|--|
| 12. Me considero una persona que se lleva bien dentro del ámbito laboral. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 13. Cumpló los temas del programa. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 14. Tengo buena planificación al momento de dar su clase. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. Cumpló mis metas propuestas de inicio de semestre. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. Me preocupo por la calidad de mi trabajo. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. Considero diferentes opiniones antes de tomar una decisión. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 18. Me gusta escuchar a mis compañeros y apoyarlos en lo que sea necesario. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y consecuencias. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 20. Mi trabajo siempre da resultado positivo, no me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago y ello es debido a mi esfuerzo. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

Propuesta de evaluación del desempeño docente utilizando la metodología de 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FES ZARAGOZA**



COMPAÑERO DEL DOCENTE

Evaluación 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

Nombre del profesor:

Fecha:

Asignatura:

:

- | | |
|---|----------|
| 1 | Muy baja |
| 2 | Baja |
| 3 | Regular |
| 4 | Alta |
| 5 | Muy alta |

- | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Toma la iniciativa a la hora de emprender algún proyecto nuevo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. Identifica problemas y crea planes de acción para resolverlos, estableciendo confianza y comunicación. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. Lo considera como un modelo a seguir. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. Intenta organizar un grupo para trabajar continuamente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. Aplica retroalimentación constantemente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete algún error. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. Transmite optimismo, seguridad y confianza entre sus compañeros. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. Se responsabiliza de las decisiones propias y evita culpables. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. Se adapta a nuevas situaciones rápidamente. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. Se molesta cuando alguien no aprueba sus acciones. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

Propuesta de evaluación del desempeño docente utilizando la metodología de 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

| | |
|--|--|
| 13. Es organizado en sus horarios. | |
| 14. Analiza oportunamente la información (temarios, fechas de evaluación, exposiciones, etc.). | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. Establece planes de trabajo consistentes, para alcanzar los objetivos. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. Optimiza el uso de recursos materiales dentro del laboratorio. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. Tiene confianza en sus decisiones. | |
| 18. Resuelve adecuadamente situaciones de conflicto, tomando en cuenta diferentes puntos de vista. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. Rectifica con facilidad, si alguien le muestra que estaba equivocado. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 20. Sus decisiones siempre son para una mejora continua en el alumno. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
FES ZARAGOZA



ALUMNO DEL DOCENTE

Evaluación 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

Nombre del profesor:

Fecha:

Asignatura:

- | | |
|---|----------|
| 1 | Muy baja |
| 2 | Baja |
| 3 | Regular |
| 4 | Alta |
| 5 | Muy alta |

- | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Está al tanto de lo que sucede en la industria farmacéutica. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 2. Conoce a fondo sobre el tema a desarrollarse. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 3. Tiene autoridad frente al grupo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 4. Desarrolla confianza para la comunicación docente-alumno. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 5. Fomenta el trabajo de integración en equipo. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 6. Identifica necesidades y ayuda a los alumnos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 7. Crea un ambiente de confianza y comunicación con actitud positiva entre los alumnos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 8. Sabe escuchar a los alumnos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 9. Resuelve adecuadamente situaciones de conflicto tomando en cuentas diferentes puntos de vista. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 10. Permite la expresión y exposición de los alumnos, sin exhibir de sus errores a los demás. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 11. Fomenta el respeto, la confianza y la empatía entre los alumnos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| 12. Realiza revisión de exámenes y explica la razón de los fallos. | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

Propuesta de evaluación del desempeño docente utilizando la metodología de 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

| | |
|--|--|
| 13. Informa de los exámenes y criterios de evaluación. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 14. Fija y comunica claramente los objetivos del curso. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 15. Establece planes de trabajo. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. Respeta los horarios de clase asignados. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. Cambia de parecer constantemente a la hora de evaluar. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 18. Los exámenes se ajustan a los contenidos y actividades desarrollados durante el curso. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. Es inflexible a la hora de tomar una decisión. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 20. Considera diferentes opiniones antes de tomar una decisión. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  <p>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO</p> | <p>UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO</p> <p>FES ZARAGOZA</p> |  <p>FES ZARAGOZA</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>JEFE DEL DOCENTE</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Evaluación 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Nombre del profesor:</p> <p>Fecha:</p> <p>Asignatura:</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10px; text-align: center;">1</td> <td>Muy baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Baja</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Alta</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Muy alta</td> </tr> </table> | 1 | Muy baja | 2 | Baja | 3 | Regular | 4 | Alta | 5 | Muy alta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Muy baja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Baja | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Regular | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Alta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Muy alta | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiende a exponer sus ideas. 2. Identifica medidas para incrementar el desempeño académico. 3. Sus compañeros lo eligen para tener una mayor carga de trabajo. 4. Sabe delegar responsabilidades. 5. Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferente. 6. Olvida sus intereses personales para llegar a un acuerdo. 7. Le agrada dirigir actividades en grupo. 8. Trabaja en equipo con responsabilidad y flexibilidad. 9. Es hábil para afrontar situaciones estresantes 10. Expresa los desacuerdos con sus compañeros y respeta opiniones. 11. Se adapta a nuevas situaciones. 12. Afronta los problemas de manera inmediata. 13. Predica con el ejemplo cumpliendo con la visión y misión de la institución. 14. Conoce a fondo el plan de estudios de la carrera. | <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>1</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>2</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>3</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>4</td><td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/>5</td></tr> </table> | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Propuesta de evaluación del desempeño docente utilizando la metodología de 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

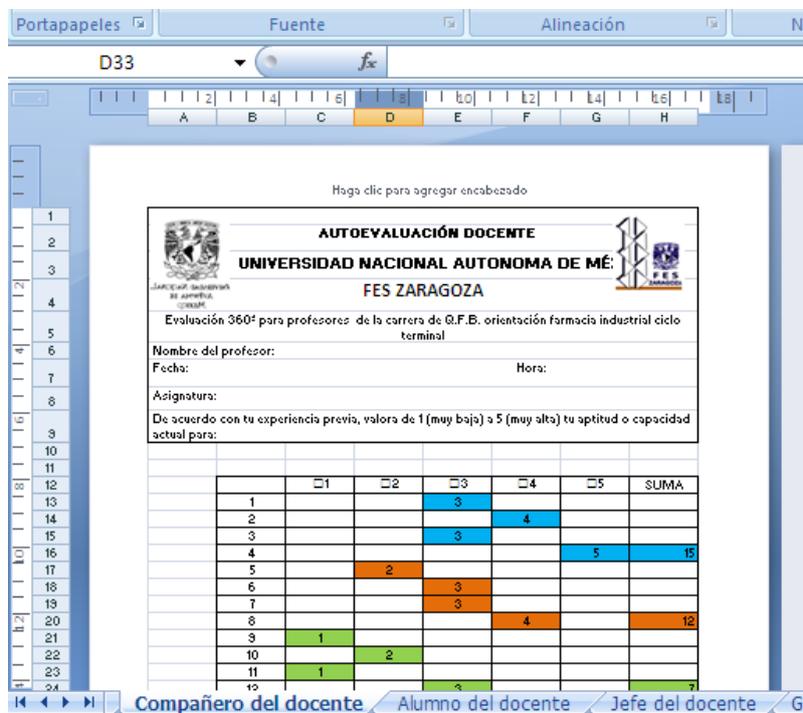
| | |
|--|--|
| 15. Organiza su tiempo y afronta su trabajo. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 16. Utiliza técnicas de aprendizaje eficaces. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 17. Tiene capacidad para tomar decisiones. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 18. Buscar conocer puntos de vista diferentes a la hora de tomar decisiones. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 19. Utiliza ejemplos y razones para sustentar sus opiniones. | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |
| 20. Sus decisiones son para una mejora continua en el aprendizaje. . | <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 |

Propuesta de evaluación del desempeño docente utilizando la metodología de 360° para profesores de la carrera de Q.F.B. orientación farmacia industrial ciclo terminal

2.- Diseño de un modelo de evaluación de respuestas a través del uso de un programa de cómputo. (Tratamiento de los datos obtenidos)

Una vez que se han contestado los cuestionarios y obtenido los resultados:

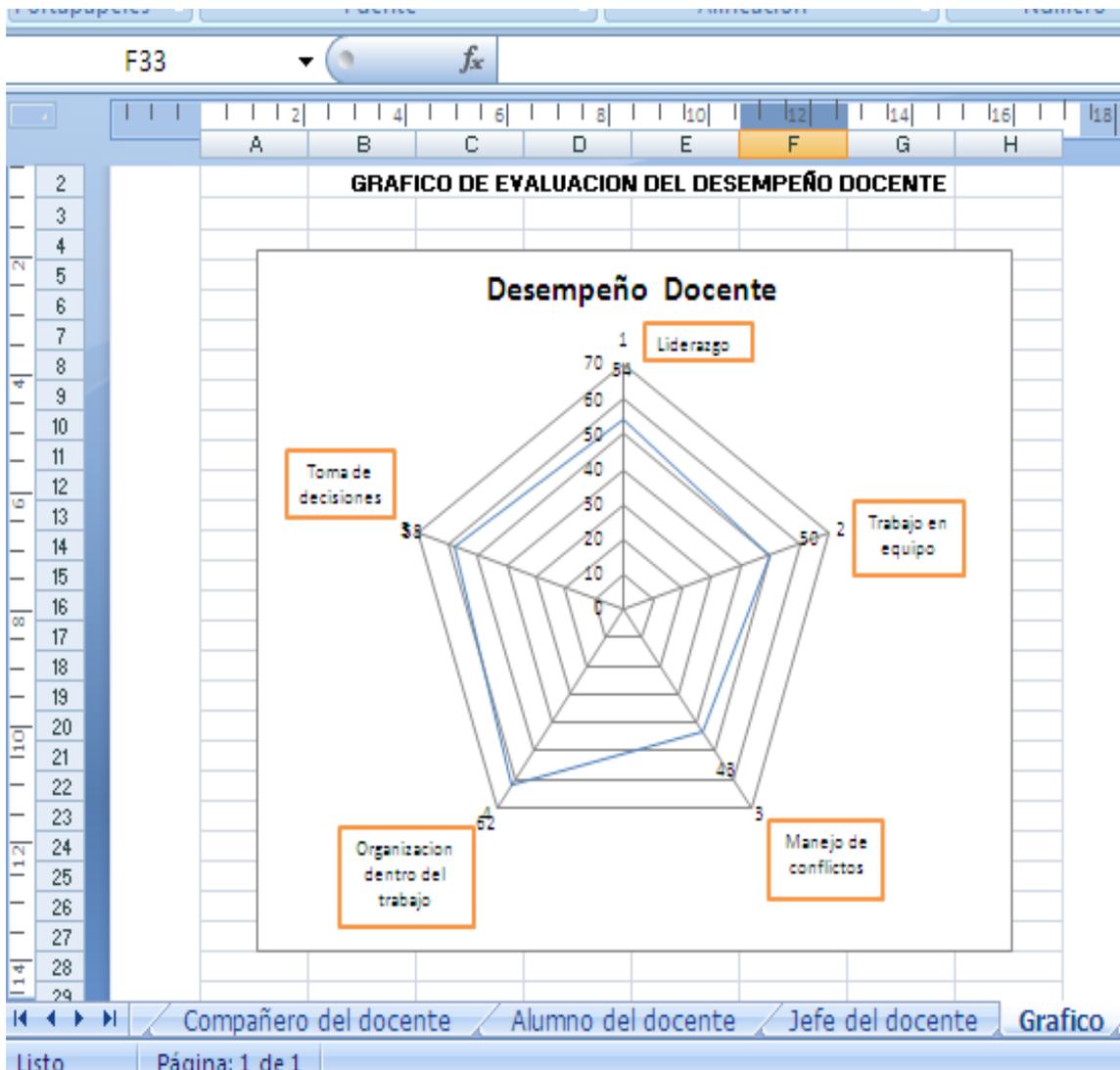
- a) Estos se registran en un programa de computo (Excel), donde se va eligen la opción y al mismo tiempo se le otorga el puntaje obtenido por cada respuesta.



- b) Al mismo tiempo cuenta con un grafico donde se va acumulando el puntaje de cada competencia.



- c) El grafico otorga una visión del puntaje obtenido de las cinco competencias, para así localizar en cual está fallando el docente.



- d) Con este grafico se puede entregar un informe al docente, indicándole en que competencia obtuvo un menor puntaje y así poder mejorar su desempeño.

7. Discusión.

La propuesta de evaluación del desempeño docente por el método 360° que se presenta, está basada en cuatro cuestionarios a partir de las competencias que debe tener un docente, resulta difícil determinar y evaluar cada una de ellas, por lo cual se tomaron cinco, las cuales a mi juicio son las principales, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflictos, organización dentro del trabajo y toma de decisiones. Estas están mezcladas en los cuestionarios, para realizar una mejor obtención de los resultados, los cuestionarios están adaptados para cada individuo que participe en la evaluación.

La evaluación del desempeño de un docente es un proceso sistemático de obtención de datos valiosos y fiables con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, directivos y colegas.

En general, puede decirse que esta propuesta de evaluación del desempeño docente mediante el método de evaluación 360°, pretende guiar las conductas de los evaluados frente al desempeño, con la finalidad de mejorar la eficiencia, mediante la detección de fallas y la obtención de la información para la toma adecuada de decisiones.

Asimismo, esta propuesta intenta integrar varios puntos de vista, para que no solo el docente se quede con una sola opinión, que generalmente es la de su superior inmediato, si no la de sus compañeros, alumnos y si así recibir una mejor retroalimentación.

Considerando que la evaluación del desempeño docente es un tanto subjetiva debido a que la mayoría de las características a evaluar son de orden cualitativo, y a la relación que exista entre el evaluado y quien califica, se cree pertinente tomar en cuenta las opiniones que a mi juicio son de importancia,

que serian en este caso: docente - alumno - jefe de área –compañeros del docente.

Lo anterior para evitar en lo posible malos entendidos, sentimientos heridos, injusticias, desmotivación, etc., en el docente. El contar con distintas opiniones nos dará un panorama mucho más amplio para poder emitir una evaluación justa.

Cabe mencionar que la obtención de la información, es un paso importante en el proceso de la evaluación; y que es donde se debe emplear mayor atención para obtener los beneficios deseados. Es importante apoyarse en dichos datos recopilados para poder compararlos con las metas establecidas, ya que a partir de esta acción se definirán las medidas que serán adoptadas como resultado, y de ello depende el futuro del docente evaluado.

Finalmente se hace notar que este sistema es de naturaleza mixta, ya que su contenido se fundamenta en varios métodos tradicionales, sin embargo esto no le resta importancia, considerando las innovaciones de estructura y forma de aplicación, haciéndolo más integro.

8. Conclusión.

- ❖ Se desarrollo la propuesta mediante el método de 360° con la cual se quiere evaluar desde distintos formas de visualizar el desempeño del docente, está orientada al mejoramiento y cambio positivo
- ❖ La evaluación tiene como función brindar información que nos permita decidir cómo conviene actuar en la realidad para alcanzar los objetivos dentro de la institución.
- ❖ Lo ideal es que la propuesta sea aplicada por periodo semestral, ya que la evaluación tiene como función brindar información para que los docentes tengan la oportunidad de implementar medidas para una mejora continua.
- ❖ Lo que se quiere lograr es reducir el mal desempeño dentro de la facultad, potenciar la comunicación y reforzar la sensación de equidad con el reconocimiento al trabajo bien hecho.
- ❖ Las competencias que se eligieron solo fueron cinco; en un futuro estas se pueden ampliar para tener una mayor información y el resultado sea más provechoso.
- ❖ Esta propuesta bien aplicada puede ser de gran utilidad para la institución, debido a que garantiza la competitividad entre docentes.
- ❖ El sentido de la evaluación de la docencia es mejorar o en nuestro caso, innovar la práctica docente por medio de una evaluación 360°, que conduzcan a promover y lograr una mejora en la calidad de la enseñanza.

9. Anexos.

Banco de Preguntas

| | |
|------------------|--|
| LIDERAZGO | Autoevaluación del Docente 1.- La comunicación con los alumnos es buena 2.- Habitualmente las personas de mi entorno suele aceptar y seguir mis ideas y opiniones. 3.- Defiendo mis ideas cuando estoy convencido de ellas, sin esperar la aprobación de los demás. 4.- Conozco en profundidad a mis compañeros, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sus virtudes y defectos. |
| | Compañero del Docente 1.- Toma la iniciativa a la hora de emprender algún proyecto nuevo. 2.- Tiene facilidad y soltura para expresarse verbalmente. 3.- Identifica problemas y crea planes de acción para resolverlos, estableciendo confianza y comunicación. 4.- Lo considera como un modelo a seguir. |
| | Alumno del Docente 1.- Está al tanto de lo que sucede en la industria farmacéutica. 2.- Conoce a fondo sobre el tema a desarrollarse 3.- Tiene autoridad frente al grupo. 4.- Desarrolla confianza para la comunicación docente- alumno. |

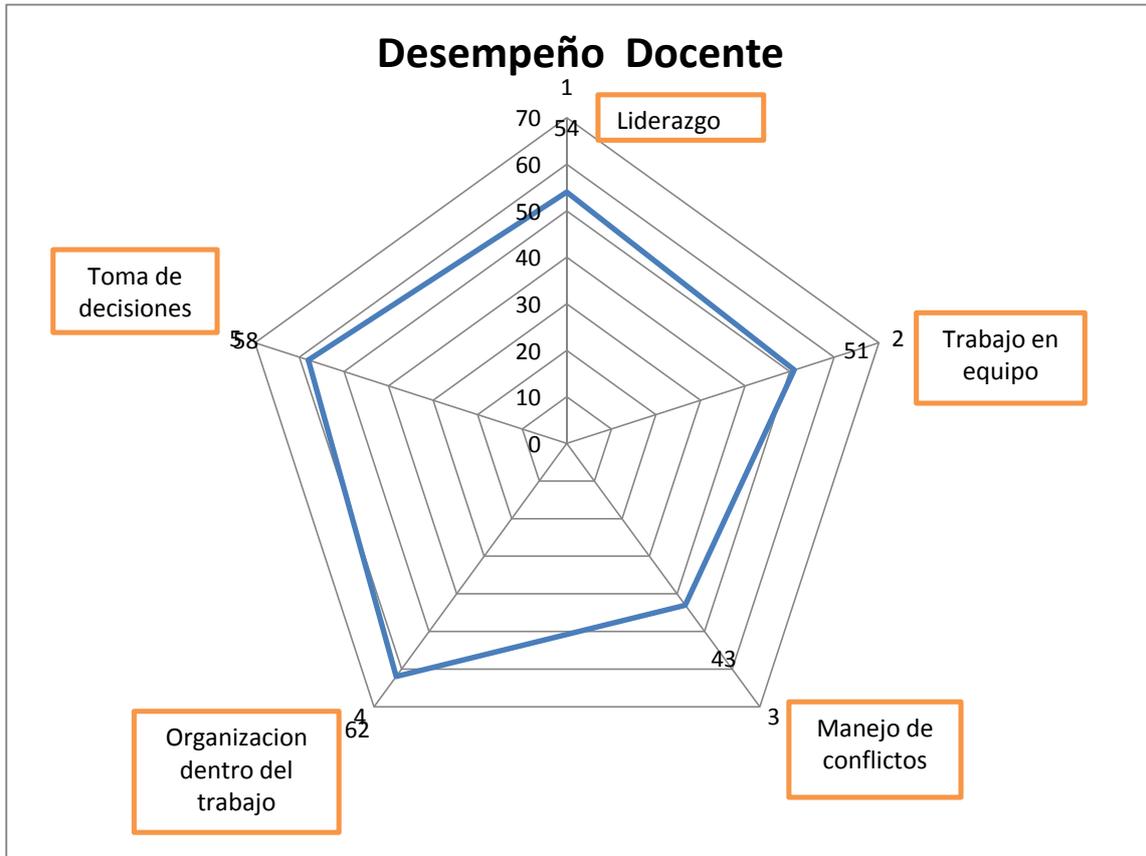
| | |
|---------------------------|---|
| TRABAJO EN EQUIPO. | Autoevaluación del Docente 5.- Trabaja fácilmente con personas, con puntos de vista diferente al suyo. 6.- Es mejor trabajar solo y así evitar cualquier conflicto. 7.- Cuando alguien hace algo bien se lo hace saber. 8.- Se da créditos por los resultados obtenidos en conjunto. |
| | Compañero del Docente 5.- Intenta organizar un grupo para trabajar continuamente. 6.- Aplica retroalimentación constantemente. 7.- Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete algún error. 8.- Transmite optimismo, seguridad y confianza entre sus compañeros. |
| | Alumno del Docente 5.- Fomenta el trabajo de integración en equipo. 6.- Identifica necesidades y ayuda a los alumnos. 7.- Sabe escuchar a los alumnos. 8.- Crea un ambiente de confianza y comunicación con actitud positiva entre los alumnos. |
| | Jefe del Docente 5.- Trabaja fácilmente con personas con puntos de vista diferente. 6.- Olvida sus intereses personales para llegar a un acuerdo. 7.- Le agrada dirigir actividades en grupo. 8.- Trabaja en equipo con responsabilidad y flexibilidad. |

| | |
|----------------------------------|---|
| MANEJO DE CONFLICTOS. | Autoevaluación del Docente 9.- Se adapta a nuevas situaciones rápidamente. 10.- Trata de investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución aceptable. 11.-Me acomodo a lo que mis compañeros quieren 12.- Me considero una persona que se lleva bien dentro del ámbito laboral |
| | Compañero del Docente 9.- Es capaz de discutir reglas o normas que estima injustas. 10.- Se responsabiliza de las decisiones propias y evita culpables. 11.- Se adapta a nuevas situaciones rápidamente 12.- Se molesta cuando alguien no aprueba sus acciones. |
| | Alumno del Docente 9.- Resuelve adecuadamente situaciones de conflicto tomando en cuentas diferentes puntos de vista. 10.- Permite la expresión y exposición de los alumnos, sin exhibir de sus errores a los demás. 11.- Fomenta el respeto, la confianza y la empatía entre los alumnos. 12.- Realiza revisión de exámenes y explica la razón de los fallos. |
| | Jefe del Docente 9.- Es hábil para afrontar situaciones estresantes. 10.- Expresa los desacuerdos con sus compañeros y respeta opiniones. 11.-Se adapta a nuevas situaciones. 12.- Afronta los problemas de manera inmediata. |

| | |
|---|--|
| ORGANIZACIÓN DENTRO DEL TRABAJO. | Autoevaluación del Docente 13.- Cumple los objetivos del programa. 14.- Tiene buena planificación al momento de dar su clase. 15.- Cumple sus metas propuestas de inicio de semestre. 16.- Se preocupa por la calidad de su trabajo. |
| | Compañero del Docente 13.- Es organizado en sus horarios. 14.- Analiza oportunamente la información (temarios, fechas de evaluación, exposiciones, etc.). 15.- Establece planes de trabajo consistentes, para alcanzar los objetivos. 16.- Optimiza el uso de recursos materiales dentro del laboratorio. |
| | Alumno del Docente 13.- Informa de los exámenes y criterios de evaluación. 14.- Fija y comunica claramente los objetivos del curso. 15.- Establece planes de trabajo. 16.- Respeta los horarios de clase asignados.. |
| | Jefe del Docente 13.- Predica con el ejemplo cumpliendo con la visión y misión de la institución. 14.- Conoce a fondo el plan de estudios de la carrera. 15.- Organiza su tiempo y organiza su trabajo. 16.- Utiliza técnicas de aprendizaje eficaces. |

| | |
|----------------------------|---|
| TOMA DE DECISIONES. | Autoevaluación del Docente 17.-Considera diferentes opiniones antes de tomar una decisiones. 18.- Le gusta escuchar a sus compañeros y apoyarlos en lo que sea necesario. 19.- Cuando tomo decisiones, pienso y reflexiono sobre los hechos y consecuencias. 20.- Mi trabajo siempre da resultado positivo, no me equivoco en mis decisiones ni en lo que hago y ello es debido a mi esfuerzo. |
| | Compañero del Docente 17.- Tiene confianza en sus decisiones. 18.- Resuelve adecuadamente situaciones de conflicto, tomando en cuenta diferentes puntos de vista. 19.- Rectifica con facilidad, si alguien le muestra que estaba equivocado. 20.- Sus decisiones siempre son para una mejora continua en el alumno. . |
| | Alumno del Docente 17.- Cambia de parecer constantemente a la hora de evaluar. 18.- Los exámenes se ajustan a los contenidos y actividades desarrollados durante el curso. 19.- Es inflexible a las hora de tomar una decisión. 20.- Considera diferentes opiniones antes de tomar una decisión |
| | Jefe del Docente 17.- Tiene capacidad para tomar decisiones. 18.- Buscar conocer puntos de vista diferentes a la hora de tomar decisiones. 19.-Utiliza ejemplos y razones para sustentar sus opiniones. 20.- Duda a la hora de tomar decisiones. |

GRAFICO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DOCENTE



| | |
|----|---------------------------------|
| 54 | Liderazgo |
| 51 | Trabajo en Equipo |
| 43 | Manejo de conflictos |
| 62 | Organización dentro del trabajo |
| 58 | Toma de decisinones |

10. Referencias

1. Burgos JD, Cervantes ML, Cruz AL, Robles LF, Sandoval LC. La enseñanza de las buenas prácticas de laboratorio (BPL) en la formación del farmacéutico de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza. Edusfarm; 2007.
2. Pineda HP, Canizares PP, Font SA, Et al. Gestión de la formación en las organizaciones. Tercera Edición. España: Editorial Ariel; 2003.
3. William BW, Keith D. Administración de personal y recursos humanos. Cuarta Edición. México: Editorial McGraw-Hill; 2000.
4. Dessler G. Administración de personal. Octava Edición. México: Editorial Pearson-Educación; 2001.
5. Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill; 2009.
6. Sanstre CM, Aguilar PE. Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España.
7. Alles M. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. Argentina: Editorial Granica; 2006.
8. Sherman, Bohlander y Snell. Administración de Recursos Humanos. 14ª Edición. México: Editorial Thomson Editores; 2007.

9. Rueda B M, Elizalde L L y Torquemada G A. La evaluación de la docencia en las Universidades mexicanas. Rev. Educ. Sup. [Internet] 2003 [cuando la consultaste]; 32(3),127. Disponible en: http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/127/02e.html
10. García G J. Los pros y los contras del empleo de los cuestionarios para evaluar al docente. Rev. Educ. Sup. [Internet] 2003 [cuando la consultaste]; 32(3),127. Disponible en: http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/127/02f.html
11. Alles M. Desempeño por competencias evaluación 360°. Argentina: Editorial Granica; 2002.
12. Mondy R W, Noe R M. Administración de Recursos Humanos, Novena Edición. México: Editorial Pearson Educación; 2005.
13. France S. Evaluación de 360°. México: Editorial Panorama; 2002.
14. Cummings LL, Schwab DP. Recursos humanos desempeño y evaluación. Primera Edición. México: Editorial Trillas; 1985.
15. French W. Administración de personal desarrollo de recursos humanos. Cuarta Edición. México: Limusa Norieha Editores; 1993.
16. Dolan S, Schuler R y Valle R. La Gestión de los Recursos Humanos. España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana; 1999.
17. Robbins SP. Comportamiento Organizacional. Decima Edición. México: Editorial Pearson Educación; 2004.

18. Purrett GM. Recursos humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Tercera Edición. España: Editorial Esic; 2008.
19. Rodríguez SJ. El modelo de los Recursos Humanos. Primera Edición. México: Editorial Eureka Media; 2004.
20. Edwards MR y Ewen AJ. 360 Feedback. Nueva York: Amacom. American Management Association; 1996.
21. Alles M., Gestión por competencias: El diccionario, Editorial Granica, Argentina; 2007.
22. Hernández S R, Fernández C C, Baptista L P. Metodología de la investigación. Tercera edición. México: Editorial McGraw-Hill; 2003.
23. Bautista S I y Guzmán P J. Elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño docente en materias de laboratorio. Enseñ. Invest. Psicol. 2001; 6(1)
24. Moreno RD, Cepeda IM, Romero SP. El modelo de evaluación, intervención y análisis de procesos como propuesta de diseño institucional. Enseñ. Invest. Psicol. 2004; 9(2)
25. Rugarcia TA. La evaluación de la función docente. Rev. Educ. Sup. 2008; 91(23).
26. Luna E, Torquemada A. Los cuestionarios de evaluación de la docencia por los alumnos: balance y perspectivas de su agenda. Revista Electrónica de Investigación Educativa. 2008; número especial. Disponible en: <http://redie.uabc.mx/contenido/NumEsp1/contenido-lunatorquemada.pdf>

27. Arias G F. El inventario de comportamientos docentes (ICD): un instrumento para evaluar la calidad de la enseñanza. *Perfiles Educativos*. 1984; 4(23): 14 – 22.
28. Rizo MH. Evaluación Docente Universitario. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*. *Revista Electronica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 1999; 2(1). Disponible en: <http://www.uva.es/aufup/publica/revelfop/99-vzn1.html>
29. Montenegro AI. Evaluación del desempeño docente fundamentos, modelos e instrumentos. Segunda Edición. Colombia: Editorial Magisterio; 2007.
30. Saavedra RM. Evaluación del aprendizaje conceptos y técnicas. Primera Edición. México: Editorial Pax; 2001.
31. Marcelo C, Vaillant D. Desarrollo profesional docente: ¿Cómo se aprende a enseñar?. Primera edición. España: Editorial Narcea; 2004.
32. Anastasi A, Urbina S. Tests Psicológicos. Séptima Edición. México: Editorial Pearson Educación; 1998.
33. Robbins SP. Fundamentos de comportamiento organizacional. Quinta Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 2001.
34. Argüelles A. Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Editorial Limusa; 2005.
35. Pérez GA, Barquin RJ, Angulo RJ. Desarrollo profesional del docente, política, investigación y práctica. España: Editorial Akal; 1999.