

**Artículo original**

**Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño de 360°  
para el personal docente de Educación Superior  
Proposal of a 360 degrees model of performance assessment for  
teacher's University Education**

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda  
[sifuentesanat@gmail.com](mailto:sifuentesanat@gmail.com)

Universidad Autónoma de Nayarit. México  
Carlos Alberto Hoyos Castellanos  
[hoyoscarlos@hotmail.com](mailto:hoyoscarlos@hotmail.com)

Instituto Tecnológico de Tepic. México  
Petra de Jesús Cortés García  
[petracortesq@gmail.com](mailto:petracortesq@gmail.com)

Universidad Autónoma de Nayarit. México

**RESUMEN**

Todo proceso es perfectible. Es una premisa que podemos establecer como cierta sin mucha reticencia, dado que el modelo de acciones que se realizan en cualquier proceso siempre podrá ser modificado para cumplir de mejor manera los estándares establecidos, o inclusive cambiar los parámetros de medición de la conformidad o la base medible de la estandarización, para que nos veamos obligados a realizar cambios en los procedimientos que los harán mejorar o cumplir las nuevas expectativas. El proceso educativo no escapa a este concepto de adaptabilidad. Para poder definir la necesidad de realizar cambios o ajustes en los procedimientos que se realizan para lograr la meta educativa, es necesario evaluar los resultados del proceso formativo de los estudiantes y de la pertinencia de los egresados, mas es igual de importante evaluar el procedimiento de enseñanza aprendizaje para obtener los mejores resultados. Este proyecto se centra en proponer un modelo de evaluación docente basado en la metodología de evaluación de desempeño 360 grados. Se describen las bases de dicha metodología, la cual es aplicada en los procesos administrativos de las empresas y organizaciones, y su adaptación al entorno educativo. Se desarrollan los procedimientos de evaluación docente que cumplan los criterios globales de la metodología y se proponen los reactivos y consideraciones para su realización.

**PALABRAS CLAVE:** Evaluación de 360 grados, Autoevaluación, Evaluación del coordinador, Evaluación alumno, Evaluación de pares.

**ABSTRACT**

Every process is perfectible. It's a premise that we can establish as true, without much reluctance, due to the model of actions realized in any process will always be modified to accomplish in a better way the established standards, or even to change the measuring parameters of conformity or the measurable base of standardization, so that we see ourselves obligatorily making changes that will make us better in accomplish new expectations. The educational process does not escape from this concept of adaptability. To define the necessity of making changes or adjustments in the

**Recibido:** Marzo 2016. **Aceptado:** Mayo 2016

Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

processes that are performed to achieve the educational goal, it is necessary to evaluate the results of the formative process of the students and the membership of the graduates, It is equally important to evaluate the teaching-learning to achieve better results. This project centers its idea in proposing a model of professor evaluation based on the methodology of evaluation of 360 degrees. The bases are described of such methodology, which is applied in the administrative processes of enterprises and organizations, and its adaptation to the educational environment. The teacher evaluation processes are developed so that they achieve the global methodology criteria, and the reagents are proposed for their consideration of their achievement.

**KEYWORDS:** 360° feedback, self-assessment, assessment by coordinator, student evaluation, peer evaluation.

## INTRODUCCIÓN

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

La evaluación del desempeño es una parte integral de un sistema de administración y satisface diferentes necesidades organizacionales e individuales, y si bien los procesos de reforma institucional requieren tiempo para madurar, es muy oportuno detectar mediante una evaluación de desempeño docente, experiencias significativas que permitan precisar nuevas acciones tendientes a mejorar los procesos de aprendizaje.

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

La preocupación por la calidad se encuentra claramente definida en las políticas educativas que los organismos internacionales, nacionales y estatales han establecido para definir las estrategias y acciones con el fin de colaborar a la aspiración que tiene toda persona de acceder a una educación de calidad que le permita mejorar su calidad de vida.

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

En el presente trabajo se propone un instrumento de evaluación de 360°, por ser la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de todos aquellos

que reciben sus servicios tanto internos como externos, es decir, Autoevaluación, Evaluación del coordinador de TCGI, Evaluación del alumno y Evaluación de pares.

Este concepto es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica. (Alles M., 2005)

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

## **DESARROLLO**

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

En México el sistema educativo ha registrado importantes avances en los primeros años del siglo XXI. Sin embargo, persisten rezagos claramente identificados como lo son la falta de oportunidades de gran parte de la población por acceder a una educación de calidad y los avances en materia de tecnología y educación.

Para esta propuesta es importante abordar conceptos teóricos que habrán de validarla, iniciando con el concepto de educación.

### **Educación**

Ley General de Educación (1993), en el artículo 2° expresa que “la educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad”.

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

Para Castillejos (1976), la educación puede ser definida como “un proceso de integración personal de la cultura, que posibilita proyectar y realizar la vida más plenamente dentro de la comunidad con espíritu creativo. Se trata de un proceso de perfeccionamiento continuo y permanente que permite ir consiguiendo grados de perfección, sin que en ningún momento termine. Desde una perspectiva más descriptiva podríamos decir que educación es: un proceso personal de perfeccionamiento intencional coadyuvado por la influencia sistematizada del educador dentro de un contexto socio-cultural”.

### **Evaluación**

En el proceso de formar seres humanos de calidad, la evaluación se manifiesta como un elemento fundamental. Para Sancho (1999), se entiende como “la realización de un

conjunto de acciones encaminadas a recoger una serie de datos en torno a una persona, hecho, situación o fenómeno, con el fin de manifestar un juicio valorativo”.

Solano (2007), comenta que, aunque la evaluación no es una actividad nueva, su impacto en la vida de las sociedades es mayor en la actualidad por varias razones, una es que ahora se habla más abiertamente de ella y el público y las instituciones esperan o demandan tener acceso a sus resultados. Otra razón es que, ahora, las personas y las instituciones son evaluadas con más frecuencia y las consecuencias de este hecho son más claras.

### **Evaluación del desempeño**

Según Desler y Varela (2011), evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de la enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que se continúen desempeñando de forma sobresaliente.

La evaluación del desempeño se puede definir como un proceso formal, sistemático y periódico, diseñado para evaluar la eficacia con que los integrantes de una organización llevan a cabo su trabajo (Juárez & Carrillo, 2010).

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

Por su parte Puchol (2007) también se enfoca a formalizar los juicios y añade la importancia de su implementación desde los niveles directivos definiéndola como el procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Byars y Rue (1996) la definen como “un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora”.

### **El docente**

Gimeno (1988) (citado por Díaz-Barriga & Hernández, 2002), menciona que “el profesor es mediador entre el alumno y la cultura a través de su propio nivel cultural, por la significación que asigna al currículo en general y al conocimiento que transmite

en particular, y por las actitudes que tiene hacia el conocimiento o hacia una parcela especializada del mismo. La tamización del currículo por los profesores no es un mero problema de interpretaciones pedagógicas diversas, sino también de sesgos en esos significados que, desde el punto de vista social, no son equivalentes ni neutros. Entender cómo los profesores median en el conocimiento que los alumnos aprenden en las instituciones escolares es un factor necesario para que se comprenda mejor por qué los estudiantes difieren en lo que aprenden, las actitudes hacia lo aprendido y hasta la misma distribución social de lo que aprende”.

Díaz-Barriga y Hernández (2002), consideran que la función central del maestro consiste en orientar y guiar la actividad mental construida de los alumnos, a quienes brindará apoyo pedagógico tomando en cuenta sus competencias.

Según Tavárez (2005), en México el maestro debe tener un dominio cabal de su materia de trabajo, por haber logrado una autonomía profesional que le permita tomar decisiones informadas, por comprometerse con los resultados de su acción docente, por evaluarla críticamente, por trabajar en conjunto con sus colegas y por manejar su propia información permanente.

El docente universitario dispondrá de capacidades que le permitan organizar el trabajo educativo, de diseñar y poner en práctica estrategias y actividades didácticas con el fin de que todos sus educandos alcancen los propósitos de la educación; de reconocer la diversidad de los estudiantes que forman el grupo a su cargo. Atender a su enseñanza por medio de una variedad de estrategias didácticas que desarrollará de manera creativa. Reconocerá la importancia de tratar con dignidad y afecto a sus alumnos. Aprovechará los contenidos curriculares, las experiencias y conductas cotidianas en el aula y en la escuela para promover la reflexión y el diálogo sobre asuntos éticos y sobre problemas ambientales que disminuyen la calidad de vida de la población. Participará en el desarrollo moral autónomo de sus alumnos y favorecerá la reflexión y el análisis del grupo (Tavárez, 2005)

### **Formación docente**

Con base en lo anterior, la formación docente es determinante para el logro de la calidad educativa. Maliachi y Velasco (1998), expresan que la formación docente abarca el proceso integral de formación inicial, la actualización de los profesores en servicio y el conjunto de acciones encaminadas a continuar la capacitación de los mismos.

García (1998) (citado en Latapí, 2003), opina que aunque hay diversos sistemas de formación inicial en el mundo, muchos de ellos coinciden en tomar en cuenta los siguientes componentes:

- Una formación humana integral, que atienda a la vez a las destrezas intelectuales formales y al desarrollo de valores humanos, sentimientos positivos, manejo adecuado de las emociones y de las relaciones interpersonales. Esta formación descansará en dos pilares: en lo intelectual, los cursos que llaman en otros países de “fundamentos de la educación” (filosofía, sociología, historia y psicología sobre todo cognitiva), y en el campo del desarrollo humano, ejercicios que fomenten la madurez, la autoestima, el equilibrio de la personalidad y el sentido ético personal.

- Una sólida preparación en las disciplinas que se van a enseñar, que proporcione también la apertura a la investigación en esos campos, como actitud permanente.
- Los conocimientos y habilidades relacionados con el desarrollo del aprendizaje, pues este será el oficio del docente: didáctica general y didácticas especiales, métodos y herramientas, incluyendo técnicas de evaluación.
- Y una introducción a la práctica de la enseñanza, generalmente a través de un “practicum”, bajo la guía de un maestro experimentado.

Latapí (2003), hace referencia a un estudio reciente de la UNESCO Y LA OIT (2002) en el que se afirma que en todos los países de la OCDE (a la que México pertenece) es indispensable que la formación de los docentes sea de nivel superior, como lo establece el Programa de Indicadores Educativos Internacionales lo cual significaría un avance importante respecto a la situación que actualmente prevalece entre los profesores en servicio.

Será útil tener presentes, comenta Latapí, los cuatro componentes de la formación inicial del docente. Si pensamos en un futuro de largo plazo en el que nuestro sistema educativo funcione con altos estándares de calidad y evaluaciones independientes, con escuelas más autónomas y alumnos más exigentes y que la educación sea verdaderamente interesante, tenemos que formar maestros, ya desde ahora a la altura de estos retos.

El maestro del futuro será muy distinto del actual: será gestor de aprendizajes significativos, traductor de deseos y aspiraciones de los jóvenes, animador, estimulador, y testigo activo de los valores humanos necesarios y de las utopías de un mundo en transformación. La sociedad el conocimiento, las tecnologías de la información, los multimedia y las telecomunicaciones otorgarán a su profesión nuevos significados y roles (Latapí, 2003).

Para Amaut (2004), en el campo de la formación permanente del magisterio, el principal reto es asegurar que los diversos programas de actualización y mejoramiento profesional del magisterio no caigan en la danza de las credenciales, que están mucho más ligadas al imperativo del mejoramiento salarial que también es importante que al de mejorar la calidad de la enseñanza. Otro reto, ligado al anterior, es asegurar la pertinencia de tales programas a las necesidades del fortalecimiento de la función esencial que buscan impactar la docencia y la calidad de sus resultados.

### **Práctica docente**

Fierro (1988), menciona que “debemos entender la práctica docente como una praxis social, objetiva e internacional en la que intervienen los significados, las percepciones y las acciones de los agentes implicados en el proceso: maestros, alumnos, autoridades educativas y padres de familia, así como los aspectos político institucionales, administrativos y normativos que, según el proyecto educativo de cada país, delimitan la función del maestro”.

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

El docente es un elemento muy importante para elevar la calidad de la educación, por lo tanto, es necesario conocer y valorar el rol que debe desempeñar, su formación docente y su práctica con el fin de realizar un análisis que permita contrastar el deber ser con la realidad que se da al interior de los centros de trabajo y en base a ello estar en condiciones de generar propuestas de mejora a su labor educativa.

### **Evaluación docente**

Con respecto a la evaluación educativa Olmedo (1999), expresa que es importante contemplarla en su totalidad, como un proceso dinámico y sistemático, además de ubicarla como parte fundamental de toda la acción educativa. Menciona que actualmente es necesario evaluar el sistema educativo en todos sus ámbitos: administrativo, programas, resultados del alumnado, etcétera con el fin de optimizar el funcionamiento de la actividad educativa.

Valdés (2008) la define como el “proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas”.

Aclara también, que no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización (Valdés, 2008).

La evaluación docente debe considerarse como una herramienta indispensable que retroalimenta el proceso educativo y dentro de éste al docente que es uno de los actores principales (Zúñiga & LLamas, 2011).

Macías (2006) citado por (Zúñiga & LLamas, 2011), señala tres aspectos que se deben cuidar en la evaluación de la docencia: qué se evalúa, cómo se evalúa y que uso se le da a la información.

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

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

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

### **Evaluación de 360°**

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras

personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Por último, la herramienta 360 propone la autoevaluación. Los evaluadores u observadores serán siempre elegidos por el evaluado (Alles, 2005).

Al respecto, Chiavenato (2000) comenta que es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño.

Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan en la evaluación de su desempeño de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona (Chiavenato, 2000).

Las universidades públicas como la Universidad Autónoma de Nayarit, han realizado cambios en sus modelos educativos, incorporando rasgos que pretenden responder a una realidad más compleja en el plano productivo, diversa en el plano cultural, desigual en el plano social, más destructiva en cuanto al aprovechamiento de los recursos naturales y voraz en el uso de la ciencia y la tecnología en todos los ámbitos de la vida (Sifuentes, 2011).

El contar con un sistema de evaluación del desempeño docente congruente con un modelo de educación centrada en el aprendizaje reviste vital importancia, en tanto que a través de él se puede obtener información sobre el impacto real que la actividad docente tiene sobre el logro de los resultados de aprendizaje de cada una de las diversas unidades de aprendizaje que constituyen los programas educativos. Así mismo, tiene la ventaja de propiciar la toma de decisiones de índole académica en torno a programas de capacitación y desarrollo del personal docente en función de los resultados obtenidos (Guzmán, 2008).

Trabajar por competencias obliga al docente a revisar sus propias competencias. Debe mejorar sus conocimientos, capacidades y actitudes para lograr una mayor competencia en temas pedagógicos. La evaluación se halla en la "encrucijada" didáctica, en el sentido de que es efecto, pero a la vez es *causa* de los aprendizajes. La evaluación orienta el currículo y puede, por lo tanto, generar un verdadero cambio en los procesos de aprendizaje (Cano, 2008).

De acuerdo con Alles (2005), la evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. A diferencia de otros métodos empleados para fortalecer sistemas de compensaciones o definir promociones. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la administración como de los docentes.

De tal manera que el objetivo principal será que cada docente administre su autodesarrollo, su carrera docente, que sea su propio autor y a partir de ahí actuar en esa dirección. Si cada uno puede hacer *algo* para mejorar su desarrollo, significa que cada uno es su propio autor. Dirigir su carrera aumentando su rendimiento a través del autodesarrollo.



El docente deberá incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación, realizar un trabajo personal de reflexión para luego encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la institución y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias.

### **Propuesta**

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

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

La periodicidad de la evaluación será anual.

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

El departamento de Recursos Humanos deberá implementar un programa de entrenamiento a todos los evaluadores, el cual deberá hacer foco tanto en las competencias, su apertura en grados de desempeño y cómo deban interpretarse, como en el uso del formulario, de preferencia a través de un manual de instrucción.

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

### **Proceso**

1. El departamento de Recursos Humanos revisa y define el formulario con la Coordinación Académica, y se hace cargo de imprimir la cantidad necesaria según el número de evaluados y de evaluadores. Imprimiendo el nombre de cada evaluado en los formularios.
2. El departamento de Recursos Humanos entrega a cada evaluado su lote de formularios respectivos, junto con un documento señalando el método de entrega.
3. El evaluado se queda con el correspondiente a la autoevaluación y entrega en mano los formularios a los evaluadores que seleccionó. Para mantener la confidencialidad las evaluaciones serán anónimas, sólo se identificarán por la relación que guardan con el evaluador. Cada docente será responsable de elegir a los evaluadores que lo conozcan y que estén dispuestos a evaluarlo con sinceridad, ya que la opinión de ellos aportará directamente al desarrollo de su carrera.

**Recibido:** Marzo 2016. **Aceptado:** Mayo 2016  
Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES

4. Los evaluadores completan sus respectivos formularios y los entregan en mano al departamento de Recursos Humanos.
5. El departamento de Recursos Humanos procesa las evaluaciones y elabora un solo informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión de devolución o retroalimentación.
6. El departamento de Recursos Humanos le presentará a la Coordinación Académica un informe consolidado del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

**FORMULARIO PROPUESTO**



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



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

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

NO	D	C	B	A	N/E	PONDERACIÓN DE FRECUENCIA			
Ausencia de competencia	Necesita desarrollo	Competente	Alta mente competente	Modelo de rol	No puede ser evaluado	Siempre 100%	Frecuente 75%	1/2 tiempo 50%	Ocasional 25%

**COMPORTAMIENTOS DE EMPODERAMIENTO**

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

**COMPORTAMIENTOS DE INICIATIVA**

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

No desarrollado  D  C  B  A  N/E

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

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

## CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

Para lograr la mayor objetividad en la evaluación, tanto los evaluados como los evaluadores deberán entender que la mejor manera de ayudar al evaluado es siendo lo más sincero posible al evaluar.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica.
- Amaut, A. (24 de Septiembre de 2004). Pronabes.sep. Obtenido de El sistema de formación de maestros en México. Continuidad, reforma y cambio: [http://Pronabes.sep.gob.mx/dq/dquespe/cuader/cuad 17/cuad17.pdf](http://Pronabes.sep.gob.mx/dq/dquespe/cuader/cuad%2017/cuad17.pdf)
- Byars, L., & Rue, L. (1996). Gestión de Recursos Humanos. Irwin.
- Cano, M. E. (2008). Evaluación por competencias en la educación superior. Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado.
- Castillejos, J. (1976). Nuevas perspectivas en las ciencias de la educación. Madrid: Anaya.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (5 de Febrero de 1917). Obtenido de Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México: Pearson.
- Díaz-Barriga, F., & Hernández, G. (2002). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: McGraw-Hill.
- Fierro, C. (1988). Transformando la Práctica Docente,. México: Paidós.
- Guzmán, M. (2008). [www.fimpes.org.mx](http://www.fimpes.org.mx). Obtenido de <http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Ensayo2008.pdf>
- Juárez, O., & Carrillo, E. (2010). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

- Latapí, P. (2003). ¿Cómo aprenden los maestros? Cuadernos de discusión 6. Ley General de Educación. (1993). México: Secretaría de Educación Pública.
- Maliachi, E., & Velasco. (1998). La formación docente en México: un enfoque prospectivo. En P. Moreno, Simposio internacional: Formación docente, modernización educativa y globalización (págs. 11-14). México: UPN.
- Olmedo, J. (1999). La evaluación educativa. En Antología: Evaluación en el aula. México: SEC/SNTE.
- Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos.
- Sancho, J. (1999). Evaluación en el aula. Antología. Hermosillo: SEC.
- Sifuentes, E. (2011). Reforma universitaria, desarrollo humano integral y equidad social desde el Tronco Básico Universitario. En E. Sifuentes, Tronco Básico Universitario. Encuentro interinstitucional de experiencias (págs. 43-62). Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.
- Solano, G. (2007). La evaluación educativa. Un proyecto a largo plazo. Educación 2001. Revista de educación moderna para una sociedad democrática(149).
- Tavárez, M. (4 de Febrero de 2005). Educar.org. Recuperado el 11 de Julio de 2014, de <http://www.educar.org/mfdtic/Documentos/perfildocente.asp>
- Valdés, V. (2008). Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Zúñiga, R., & LLamas, V. (2011). Evaluación de la formación docente de los profesores de la academia de Tecnologías de Comunicación y Gestión de Información. En E. Sifuentes, Tronco Básico Universitario. Encuentro Interinstitucional de Experiencias (págs. 243-256). Tepic: Universidad Autónoma de Nayarit.