

**Impacto y vinculación que tienen las evaluaciones de desempeño y la realidad
laboral, docente y administrativa en la Universidad Técnica Nacional, Sede
Regional de San Carlos, a diciembre de 2018**

Tesis presentada en la carrera de
Administración y Gestión de Recursos Humanos
Sede Regional de San Carlos
Universidad Técnica Nacional

Para optar por el grado de Licenciatura en
Administración y Gestión de Recursos Humanos

Marianela Miranda Araya
Fabián Gerardo Víquez Salas

Julio, 2019

Tribunal Evaluador

Dedicatoria

A mis padres, William y Dignora, por su apoyo durante el tiempo de estudio, además de ser el principal ejemplo de superación para mí.

A mi esposo, Juan Pablo, por su tiempo y comprensión en esta etapa, por motivarme siempre a seguir adelante en busca de mis sueños y proyectos.

A mis hermanas, Silvia y Gabi, y mi hermano Jose, quienes me han mostrado que luchando se alcanzan grandes cosas.

Y a mis sobrinos, porque me inspiran todos los días a ser una mejor versión de mí.

Marianela

Agradecimiento

A Dios, por darnos lo necesario para culminar esta meta.

A mi compañero de tesis, por su compromiso con el proyecto, su comprensión y su paciencia durante el tiempo dedicado a la ejecución del trabajo.

A las personas que de una u otra manera nos aportaron en el desarrollo de la tesis.

Mariana

Resumen Ejecutivo

En la mayoría de las organizaciones existen procesos y mecanismos que les permiten a sus jerarcas verificar los alcances tanto de objetivos cualitativos como de cuantitativos, obtenidos en determinado tiempo, así como tomar medidas con base en los resultados.

Como parte de los procesos ejecutados desde las áreas de recursos humanos, se encuentran las evaluaciones del desempeño laboral de las personas colaboradoras, con el fin de permitirle a la institución verificar que su activo más importante (las personas) se encuentra realizando las labores dentro del margen de lo deseado.

Dado lo anterior, se expone la necesidad de llevar a cabo un estudio que le permita a la Universidad Técnica Nacional (UTN), Sede Regional San Carlos, verificar el impacto y vinculación de las actuales evaluaciones del desempeño y la realidad laboral, docente y administrativo, a diciembre de 2018, con el propósito de conocer la percepción de la población docente y administrativa, así como del estudiantado activo de la universidad.

Así mismo, se busca conocer si se cumple con los requerimientos establecidos por SINAES, en cuanto al tema de evaluaciones del desempeño se trata, para los términos de certificación de carreras. Además, proponer acciones de mejora, en caso de determinar que se precisen, y recomendar ajustes de acuerdo con los resultados obtenidos.

Palabras clave. Evaluaciones, impacto, vinculación, evaluación del desempeño.

Summary

In most organizations, there are processes and mechanisms that allowed the manager to verify the reach of qualitative and quantitative objectives that are collect it in a particular time, and also to take actions based on the results.

As part of the process executed by the human resources part, there are collaborator work performance evaluations. In this way, the institution is allowed to verify its most important asset (people) that are making their work on the desired margin.

As a result of what is mentioned before come up the necessity of realize a investigation that allow the UTN, San Carlos office, to verify the impact and linkage of the current evaluations that have the performance evaluations and the labor reality, teaching and administrative, to December 2018, in this way it can be known which is the perception of the teaching or administrative population, as the active students in the university.

Likewise, it is necessary to know if the requirements by SINAES are meet, based on work performance evaluations for terms of careers certifications. Also, suggest improving actions in case of determine that are required and advise about adjust according to the obtained results.

Key words. Evaluation, impact, linkage, performance evaluation

Tabla de Contenido

Tribunal Evaluador	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen Ejecutivo	v
Summary	vi
Tabla de Contenido	vii
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	xii
Capítulo I	16
Introducción	16
Justificación	17
Planteamiento del problema	21
Estado actual del conocimiento del tema	22
Objetivos	25
Objetivo general	25
Objetivos específicos	25
Capítulo II	26
Marco Teórico	26
Administración	26
Administración de Recursos Humanos	26
Incentivos	27
Motivación	28
Clima Organizacional	28
Legislación Laboral	29
Sistema Nacional de Acreditación Superior (SINAES)	29
Acreditación	30
Área de Capacitación y Desarrollo	31
Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano	31
Evaluación del Desempeño	31
Expediente Personal	36
Nombramiento Interino	36

Instrumento de evaluación	37
Jefatura Inmediata	37
Plazo fijo	37
Nombramiento en propiedad	37
Período de prueba	37
Proceso	37
Servidor	38
Antecedentes	38
Capítulo III	69
Marco Metodológico	69
Tipo de Investigación	69
Sujeto y Fuentes de información	70
Sujetos de estudio	70
Fuentes de Información	70
Primarias	71
Secundarias	71
Determinación de la muestra	72
Muestra finita para estudiantes	74
Muestra finita para docentes	74
Muestra finita para administrativos	75
Método de recopilación de datos	79
Limitaciones	80
Procedimientos de recolección y análisis de datos	80
Procedimientos de recolección	80
Procedimiento inicial.	80
Procedimiento metodológico	81
Procedimiento de análisis de datos y resultados.	81
Variables de estudio	82
Definición de variables e indicadores	85
Capítulo IV	87
Análisis e Interpretación de Resultados	87
Análisis e interpretación de los resultados	87
Herramientas de propuesta	131

Conclusiones y Recomendaciones	161
Conclusiones	161
Recomendaciones	165
Bibliografía	168
Apéndice	173
Cronograma.	173
Marco Lógico	174
Matriz de Congruencia	175
Fichas técnicas	177
Anexos	180

Índice de tablas

Tabla N°1.

<i>Escala de calificación del desempeño docente de la UTN</i>	49
---	----

Tabla N°2.

<i>Comparación de la herramienta utilizada en las evaluaciones de desempeño de la Universidad Veracruzana y la UTN</i>	66
--	----

Tabla N°3.

<i>Cantidad total de matrícula por carrera, nivel y género, I cuatrimestre 2018</i>	73
---	----

Tabla N°4.

<i>Cantidad total de docentes y administrativos, Sede San Carlos, I Cuatrimestre 2018</i>	73
---	----

Tabla N°5.

<i>Muestreo Estratificado de la población estudiantil (porcentaje de relación población/estudiante por carrera) I cuatrimestre 2018</i>	76
---	----

Tabla N°6.

<i>Cantidad total de matrículas por carrera, nivel y género, II cuatrimestre 2018</i>	77
Tabla N°7.	
<i>Muestreo estratificado de la población estudiantil (porcentaje de relación población/estudiante por carrera) II cuatrimestre 2018</i>	82
Tabla N° 8.	
<i>Rango de valores de la percepción de la población</i>	82
Tabla N°9.	
<i>Cuadro de variables</i>	85
Tabla N°10.	
<i>Conocimiento y utilización de la herramienta por parte de la población estudiantil</i>	90
Tabla N°11.	
<i>Razones por las que se desconoce la herramienta de EVD</i>	91
Tabla N°12.	
<i>Criterio sobre el impacto de las EVD</i>	93
Tabla N°13.	
<i>Razones por las que no siempre se evalúan a los docentes</i>	99
Tabla N°14.	
<i>Consideraciones de modificación en las preguntas de la herramienta</i>	102
Tabla N°15.	
<i>Consideraciones de mejora en el proceso de evaluación</i>	102
Tabla N°16.	
<i>Observaciones de los estudiantes para la herramienta de EVD</i>	103
Tabla N°17.	

<i>Razones por las que consideran los estudiantes que la herramienta debe mejorar en cuanto al tiempo de entrega</i>	103
Tabla N°18.	
<i>Consideraciones de actualización de la herramienta por parte de los estudiantes</i>	103
Tabla N°19.	
<i>Impacto de las evaluaciones del desempeño en la población estudiantil</i>	104
Tabla N°20.	
<i>Motivo de desconocimiento por parte del personal</i>	107
Tabla N°21.	
<i>Motivos que consideran algunos colaboradores, si se omiten las evaluaciones del desempeño</i>	111
Tabla N°22.	
<i>Criterios con grado alto de satisfacción con la herramienta de EVD, personal docente y administrativo</i>	112
Tabla N°23.	
<i>Criterios con grado alto de satisfacción con la herramienta, personal docente y administrativo</i>	112
Tabla N°24.	
<i>Criterios con grado bajo de satisfacción con la herramienta, personal docente y administrativo</i>	113
Tabla N°25.	
<i>Otros criterios de satisfacción</i>	113
Tabla N°26.	
<i>Razones por las que las preguntas no llenan expectativas en los colaboradores</i>	116

Tabla N°27.	
<i>Consideraciones de los colaboradores porque la herramienta se apegue a la situación real de trabajo</i>	122
Tabla N°28.	
<i>Modificaciones que el personal considera necesarias</i>	123
Tabla N°29.	
<i>Comentarios sobre la entrega de las EVD</i>	123
Tabla N°30	
<i>Impacto de las evaluaciones del desempeño en la población docente y administrativo</i>	124

Índice de gráficos

Gráfico 1. Género de la población estudiantil	88
Gráfico 2. Grado académico de la población estudiantil	89
Gráfico 3. Carrera a la que pertenecen	90
Gráfico 4. Conocimiento del impacto positivo o negativo de la EVD en la Universidad	92
Gráfico 5. Grado de satisfacción con el contenido de las EVD	94
Gráfico 6. Claridad y comprensión de la EVD	94
Gráfico 7. Grado de importancia de las actuales EVD	95
Gráfico 8. Grado alto de importancia de las EVD	96
Gráfico 9. Grado medio de importancia de las EVD	96
Gráfico 10. Grado bajo de importancia de las EVD	97
Gráfico 11. Posibilidad de detallar y reflejar la realidad de lo que sucede	

en el aula	98
Gráfico 12. Estudiantes que siempre han evaluado al personal docente, los que indican que no, y quienes respondieron la opción “otro”.	99
Gráfico 13. Acuerdo o desacuerdo en modificar el contenido de las preguntas de las actuales EVD	100
Gráfico 14. Variables que consideró el estudiantado entre sus sugerencias y recomendaciones	101
Gráfico 15. Género de la población docente y administrativo	104
Gráfico 16. Área a la que pertenecen	105
Gráfico 17. Conocimiento y utilización de la herramienta	106
Gráfico 18. Personal por área que desconocen o no han utilizado la herramienta	108
Gráfico 19. Conocimiento de los reglamentos que regulan las EVD	109
Gráfico 20. Conocimiento de la existencia de medidas si se omite la realización de las EVD	110
Gráfico 21. Grado de satisfacción de las EVD	111
Gráfico 22. Claridad y facilidad de comprensión del contenido de la herramienta de EVD	114
Gráfico 23. Expectativas con las preguntas	115
Gráfico 24. Grado de importancia que consideran, tienen las actuales EVD	118
Gráfico 25. Mejora profesional con las actuales EVD	119
Gráfico 26. Necesidad de modificar el contenido de las preguntas de la actual herramienta de EVD	120
Gráfico 27. Sugerencias y comentarios de la actual herramienta de EVD	121

Abreviaturas

AA	Administración Aduanera
AGRH	Administración y Gestión de Recursos Humanos
ASA	Asistencia Administrativa
CEFOF	Centro de Formación de Formadores y de Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica
CIPET	Centro de Investigación y Perfeccionamiento para la Educación Técnica
COEX	Comercio Exterior
COFI	Contabilidad y Finanzas
CONESUP	Consejo Nacional de Educación Superior
COPEP	Colegio Diocesano Padre Eladio Sancho
CUNA	Colegio Universitario de Alajuela
CUP	Colegio Universitario de Puntarenas
CURDTS	Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco
ECAG	Escuela Centroamericana de Ganadería
EVD	Evaluaciones del Desempeño
GDH	Gestión de Desarrollo Humano
IGA	Ingeniería en Gestión Ambiental
ILE	Inglés como Lengua Extranjera
ISOA	Ingeniería en Salud Ocupacional y Ambiente
ISW	Ingeniería del Software
ITCR	Instituto Tecnológico de Costa Rica
SIBIREDI	Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

SINAES	Sistema Nacional de Acreditación Superior
SVD	Sistema de Valoración del Desempeño
UCR	Universidad de Costa Rica
UNA	Universidad Nacional
UNED	Universidad Estatal a Distancia
UTN	Universidad Técnica Nacional
URCOZON	Unidad Nacional de Cooperativas del Norte

Lista de Símbolos

d	Error Máximo Permitido
$^{\circ}$	Grados
z	Grado de confianza
n	Muestra
%	Porcentaje
N	Población
P	Proporción de la población con la característica estudiada
Q	Proporción de la población sin la característica estudiada

Capítulo I

Introducción

Las Evaluaciones de Desempeño Docentes y Administrativas son el método de actualización y de mejoramiento en materia de educación en instituciones públicas y privadas, las cuales dan imagen a todo un país que invierte y sigue modelos cada vez más rigurosos en enseñanza.

El presente proyecto, llamado “Impacto y vinculación que tienen las evaluaciones de desempeño y la realidad laboral, docente y administrativo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, a diciembre 2018”, busca la interpretación de cómo se siguen los parámetros de evaluación en una universidad en miras de crecimiento y también como estas se emplean en las otras instituciones del país, para tener una visión del comportamiento de dichas evaluaciones y de los resultados generados a todo el marco estructurado de enseñanza de la educación de Costa Rica.

La Universidad Técnica Nacional, en su normativa, establece los reglamentos de evaluaciones de desempeño administrativas y docentes, donde con base en esta tiene como punto de partida la necesidad de tener y mejorar cada uno de sus procesos a nivel interno de la institución, que busca la excelencia en sus clientes más importantes: los y las estudiantes.

Ante la observación, se han emitido criterios con base en las evaluaciones de desempeño y su finalidad, por lo cual, desde el anteproyecto y ahora la tesis también, se busca la manera de cómo reflejar cuál es la posición de los que están siendo evaluados, como también de los que evalúan.

La Universidad Técnica Nacional se esmera día con día en que sus procesos/estructura administrativa y académica alcancen niveles de robustez y eficiencia, por lo que con esta investigación se busca darle a la institución un resultado actualizado de

cómo está actuando su población, cuando se habla de evaluaciones y también el cómo están teniendo significado estas evaluaciones en el accionar del personal académico y los clientes internos de la sede.

Además, con esta tesis se pretende dar un apoyo al área de Desarrollo Humano/Capacitación y Desarrollo de cada sede de la UTN, para así demostrar la realidad de las herramientas de Evaluación de Desempeño y generar una vía de actualización que sirva e incremente el desempeño laboral en la institución.

Justificación

Las evaluaciones de desempeño son la base justa de la verdad laboral docente y administrativa en una institución de educación, por eso es necesario e indispensable conocer las perspectivas de los clientes que están siendo tratados bajo un modelo que busca el crecimiento y la mejora continua en sus quehaceres profesionales.

Las evaluaciones traen consigo una serie de parámetros que pueden definir por donde se está llevando o dirigiendo la educación, y es responsabilidad de cada institución y su personal aprovechar las herramientas de mejora, o bien, de su creación, si fuera el caso de que no existan dentro de la organización.

Importante saber y reconocer que, en las instituciones como la Universidad Técnica Nacional, sus clientes, estudiantes, académicos, administrativos y cliente externo como empresas del sector productivo, son los que dan vida y realmente conocen el desempeño y profesionalismo de cada funcionario(a).

Con lo anterior, nace la importancia de conocer la óptica de estudiantes, administrativos(as) y docentes como clientes de la UTN, en cuanto a la estructura de las herramientas empleadas para evaluar al que le brinda servicio y así tener un panorama de si

está compuesta con el fin de satisfacer las expectativas de la persona evaluadora y la evaluada, o, por lo contrario, si requiere de intervención para que tenga modificaciones o actualizaciones.

El ámbito de la educación es un tema de mucho cuidado y en el cual debe existir un elevado valor en el proceso de formación, dado que, se están preparando los profesionales que en el futuro se van a desempeñar en las distintas organizaciones, las cuales exigen calidad en su personal para lograr cumplir con los procesos de oferta y demanda de sus clientes y por ende permanecer en el mercado, siendo competitivos y por qué no, dando ese valor agregado a su organización con personal más capacitado y competente.

De acuerdo con lo anterior, se acrecienta la responsabilidad y compromiso asumido por la UTN con el mercado laboral para graduar personas competentes con altos niveles de preparación, para pugnar en ese mercado que, conforme pasan los años se hace más exigente y de mayor relevancia tanto a nivel nacional como internacional.

Si bien las evaluaciones del desempeño aplicadas en la universidad no van a medir qué tan bueno va a ser un(a) estudiante después de egresado(a) en su campo profesional, sí pueden ser vistas como una herramienta para medir (por medio de su percepción) el nivel y calidad de aprendizaje con el cual están siendo preparados(as) para su posterior inserción en el mercado laboral.

Es clave para la UTN (siendo la universidad pública más nueva del país, llamada la universidad del siglo XXI y creada con el objetivo de venir a solventar una necesidad o demanda de profesionales en especialidades técnicas que requiere el mercado laboral) acoplarse a los cambios que las estructuras de evaluación y calidad han venido tomando, yendo más allá de los métodos utilizados por otras instituciones homólogas, para evitar caer en el error de construir mecanismos que pueden ser anticuados o desactualizados, los cuales

solo dejan en evidencia una faltante en competitividad y la necesidad urgente de actualizar las herramientas, con procesos innovadores y estrechamente ligados con las capacidades y habilidades acondicionadas al plan estratégico y sobre todo, a las necesidades reales de la UTN en esta área.

La UTN ha procurado tener un incremento en la calidad de sus acciones, por ejemplo, la búsqueda de mejorar su apuesta en el mercado y lograr atributos en sus gestiones. Respuesta a ello es el proceso de certificación de sus carreras por medio del Sistema Nacional de Acreditación Superior (SINAES), la cual demanda eficiencia y eficacia a nivel general, así todas las instancias deben ir dirigidas a alcanzar los niveles óptimos en sus quehaceres, incluyendo la evaluación de desempeño docente y administrativo, que permita obtener resultados y acciones de mejora en busca de ofrecer al estudiantado docentes altamente competitivos, identificados con el plan estratégico de la universidad y que permitan exponer sus conocimientos de una manera más efectiva y valiosa.

También, donde se mejoren los procesos de comunicación tanto internos como externos, pues se desarrolla más interacción entre las personas funcionarias, sus jefaturas, demás compañeros(as), entre otros, beneficiando así el desempeño desde esta perspectiva en todas las direcciones. Además, esto por sí mismo va a provocar que exista mayor compromiso entre estas dos partes -jefaturas y funcionarios(as)- que conceda generar mayor nivel de utilidad en el personal de cada unidad, sea este administrativo o docente.

Partiendo del hecho de que un Sistema Nacional de Acreditación de Carreras pueda otorgar un sello que evidencie la buena administración de la educación profesional, la intención, además de esto es ver más allá y promover un norte que siga construyendo una institución desafiante y visualizarse en números o rangos que le distingan de las demás.

Es por esto que; una buena estructura de evaluación de desempeño puede ayudar a favorecer el ámbito organizacional en sus niveles tanto administrativos y docentes, todo con miras a dar resultados positivos en el clima laboral, pero más importante aún, en surgir mediante el ejemplo real de que aplicando modelos de actualización en las herramientas, se logren utilizar como aliados para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, de mejoramiento continuo, enfocados a la calidad que la universidad desea ofrecer, optando por lo interactivo, apoyándose en técnicas que empoderen al estudiante-funcionario(a) y evidenciándolo con la realidad laboral-profesional, todo esto con el objetivo también de ir erradicando el fenómeno de las aulas herméticas, mitigando el conformismo y las resistencias al cambio, como también el desinterés que surge de puestos, que por su condición dictan la permanencia indefinida en este.

Para evaluar el desempeño, también hay que tomar en cuenta el entorno laboral y de aprendizaje que obtienen el estudiantado y las personas funcionarias de la universidad. Es decir, para que la institución utilice herramientas como las evaluaciones de desempeño, debe existir una balanza equitativa de lo dado por el patrono con lo que responde su recurso humano, de manera que la institución valore la satisfacción de su personal, demostrando los puntos fuertes y endebles que se presenten y, por consiguiente, reflejar las mejoras hechas con una herramienta de evaluación del desempeño bien constituida y renovada.

Parte del interés de este proyecto de tesis es, además de lo ya mencionado, buscar las medidas o respuestas que le permitan a la institución adaptar las mejoras necesarias, para medir el desempeño profesional de su personal (docente y administrativo) de manera más transparente y descifrable, en cuanto a resultados se refiere.

Es de mucha importancia también que esta valoración, para un posible cambio en la estructura de las herramientas, permita estudiar rigurosamente la realidad de la Universidad

Técnica Nacional, en su Sede Regional de San Carlos, con el proceso evaluativo en materia legal.

Actualmente, la legislación y la nueva reforma laboral procesal son herramientas que vienen a regular aún más los procesos realizados en las instituciones, sobre todo desde las Direcciones de Gestión de Desarrollo Humano y, por ende, todas las labores elaboradas en este, incluyendo el proceso de medición del desempeño, pero sobre todo la respuesta a los resultados obtenidos y los mecanismos de acción de mejora que establecen.

Lo mencionado en este apartado es una pequeña parte de las necesidades o beneficios obtenidos con el desarrollo del proyecto presentado. Su ejecución, revisión y resultados podrán mostrar una realidad actual de la universidad, favoreciendo de esta manera que, ante una actualización de la herramienta dada por medio de un estudio, logre así un mejoramiento continuo característico de la UTN que permita ir posicionándose y adecuándose cada vez más en cuanto a la excelencia académica se trata, máxime que las personas aspirantes interesadas en hacer ingreso a esta universidad son cada vez más y que el mercado laboral es cada día más rígido en cuanto a las personas profesionales requeridas.

Planteamiento del problema

La Universidad Técnica Nacional es la universidad pública más joven en el país, fundada el 4 de junio del 2008, según la Ley N° 8638 de la Asamblea Legislativa de la República. (Ley N°8638 Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008), con la fusión del Colegio Universitario para el Riego y Desarrollo del Trópico Seco (CURDTS), el Colegio Universitario de Puntarenas (CUP), Colegio Universitario de Alajuela (CUNA), el Centro de Investigación y Perfeccionamiento de la Enseñanza Técnica (CIPET), el Centro de Formación de Formadores y Personal Técnico para el Desarrollo Industrial de Centroamérica (CEFOF) y la Escuela Centroamericana de Ganadería (ECAG).

Como toda institución en sus comienzos, la UTN ha tenido que ir implementando mecanismos que le permitan crear acciones de mejora y, además, con las que pueda ir optimizando sus procesos, de acuerdo con las necesidades de sus clientes, dentro de sus posibilidades y capacidad de alcance.

Para el logro de una mejora continua, muchas organizaciones incluyen en sus procesos actividades de medición y evaluación del desempeño de su personal, con el fin de visualizar oportunidades de mejora y cerrar las brechas, en conjunto con sus trabajadores, en vista de cumplir con los objetivos y la razón de ser de la institución.

La UTN no es la excepción, pues históricamente desde la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano se aplican evaluaciones de desempeño docente y administrativo y algunas evidencias y referencias (objetivo de la investigación) indican que esta herramienta no se adapta a la realidad de la organización, ni al criterio real de sus clientes (estudiantes), de manera que en la mayoría de los casos se responde o no a una encuesta por cumplir con la solicitud y no de manera objetiva ni comprendiendo tampoco aquello que se le está consultando, ni mucho menos cuál es el propósito de realizar y contestar una evaluación de desempeño.

Describiendo lo anterior, surge la pregunta: ¿cuál es el impacto y objetivo de realizar evaluaciones de desempeño en personal docente y administrativo, de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos?

Estado actual del conocimiento del tema

Las evaluaciones en el ámbito laboral, en menor o mayor medida, han estado presentes desde siglos pasados, cuando se empiezan a presentar las primeras actividades industriales.

Según Mazariegos, en su publicación *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*:

A mediados del siglo XIX en pleno boom de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban, es decir, cuántas unidades eran capaces de producir el día gracias a la tecnología del momento.

Recurriendo a lo mencionado por Mazariegos, antes de muchas actualizaciones de conocimiento y muchos años de estudio respecto a EVD, ya algunas personas empresarias se dedicaban a evaluar qué tan productivas estaban siendo sus organizaciones. En este caso específico, se evaluaban máquinas productoras, no obstante, siguiendo con Mazariegos, “a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaba con elementos que les permitiesen evaluar su desempeño”.

En esta misma época se deja entrever la necesidad de crear sistemas o herramientas que permitieran no solo evaluar las máquinas, sino dar un lugar más humanizado al personal para permitirle ser tratado con importancia, además, se pudiera ver su desempeño para poder mejorar o corregir acciones.

Mazariegos, A. también hace referencia al primer proceso de evaluación del cual se tiene registro, en el cual, parafraseando lo escrito por el autor, se dio a cabo a principios del siglo XIX, en una fábrica de textiles en Escocia, teniendo como principal impulsor a Robert Owen.

Continuando con lo que indica Mazariegos, A. donde menciona que “en 1842 el Gobierno de Estados Unidos a través del Congreso establece una Ley de carácter nacional, mediante la cual se instauro la obligatoriedad a las empresas de llevar a cabo procesos anuales de evaluación a sus trabajadores”. Ya para entonces se aprecia la

intervención no solo de la parte empresarial, sino que, ya hay parte gubernamental interviniendo en el proceso, dando estas primeras intervenciones en materia de evaluación a que principios del siglo XX se comiencen a aplicar técnicas de evaluación cada vez más avanzadas.

Parafraseando al mismo autor Mazariegos, al surgir la “Sociedad del Conocimiento”, manan también más desafíos laborales que generan una constante actualización y posteriormente evaluaciones más modernas y apegadas a la realidad laboral de cada empresa como lo son, actualmente, las evaluaciones por competencias y evaluaciones por objetivos.

En la actualidad existen otros tipos de evaluaciones del desempeño aplicadas según el criterio de cada organización, entre ellas: la evaluación o retroalimentación de 360°, evaluación de escala de calificación, autoevaluación del empleado, etc.

Ya en el ámbito laboral en Costa Rica, se puede mencionar que la mayoría de las empresas realizan evaluaciones del desempeño, seleccionadas de acuerdo con la realidad de cada una. Así mismo, existen reglamentos que dirigen su uso y aplicación en cada institución tanto pública como privada.

En el caso del sector público, existen reglamentos, leyes y directrices como el Código de Trabajo, la Ley de Salarios de la Administración Pública (N°2166). La UTN cuenta con reglamentos internos que hacen mención a lo relacionado con la evaluación del desempeño docente y administrativo, normas para carrera profesional y, finalmente, el decreto más reciente es el N°41564-MIDEPLAN-H, publicado en el Diario Oficial la Gaceta, el 18 de febrero de 2019, “Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas”, el cual busca generar más ingresos al estado por medio de impuestos, para solventar (momentáneamente) el déficit fiscal de Costa Rica, el cual hace énfasis acerca de los

incentivos que como empleados públicos se ven o no afectados de acuerdo con las calificaciones obtenidas en cada evaluación del desempeño.

Objetivos

Objetivo general

- Determinar el impacto y vinculación con la realidad laboral, de las evaluaciones de desempeño docente y administrativo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos.

Objetivos específicos

- Conocer la percepción de personal docente y administrativo y estudiantes sobre la estructura de la herramienta de evaluación de desempeño aplicada en la Universidad Técnica Nacional.
- Evaluar si la herramienta de Evaluación de Desempeño cumple con los requerimientos que solicita el Sistema Nacional de Acreditación Superior (SINAES).
- Proponer acciones para implementarlas como una mejora de actualización para las evaluaciones de desempeño de la UTN.

Capítulo II

Marco Teórico

Administración

Administración, ordenamiento, liderazgo, gestión, funcionamiento, entre otros, son algunos de los sinónimos posibles de emplear para entender el término de administración. La administración se emplea desde el aspecto personal, hasta la vida profesional y laboral, donde se pretende llegar al cumplimiento de objetivos mediante la buena distribución, metas y objetivos estratégicos previamente planteados.

Según Chiavenato, (2011). *Administración y Gestión de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos”. Además, agrega que: “incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas (p. 80).

La administración, para lograr una efectiva coordinación y ambiente laboral en las empresas, es reflejada mediante las diferentes técnicas para evaluar a su personal, en las cuales este expone datos que serán de utilidad para corregir o aumentar los rendimientos obtenidos hasta el momento.

Administración de Recursos Humanos

El proceso de la administración incluye muchas ramas o áreas de trabajo, las cuales le permiten dividir sus diferentes actividades y entregárselas a un departamento específico

de acuerdo con la afinidad, conocimiento y preparación académica de cada persona profesional en esa área, específicamente.

Entre esas subáreas de trabajo que integran la administración, se contempla el área de Recursos Humanos, que también puede ser conocida como Gestión de Desarrollo Humano, Talento Humano, Administración del Talento Humano, entre otros, todo va a depender de la empresa o institución.

Pilar Guzmán Labra y Soledad Olave Lacámara (2004) en su tesis titulada el *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*, mencionan que la Administración de Recursos Humanos:

Es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, con los factores que le rodean dentro de la organización, con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Incentivos

A diario se ven personas que necesitan de algo que les motive o inspire para seguir adelante y lograr metas y proyectos: desde otra persona que los motive, hasta un objeto en el que confíen como de la buena suerte. Laboralmente, en muchas ocasiones, el personal requiere de un plus que le estimule en sus quehaceres diarios, tal es el caso de los llamados incentivos o beneficios que muchas empresas otorgan a sus trabajadores(as).

Pilar Guzmán Labra y Soledad Olave Lacámara en su investigación de tesis sobre el *Análisis de la Motivación, Incentivos y Desempeño* (2004), explican que los incentivos son “todos los planes que vinculan la remuneración con el desempeño” (p. 63). Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear o mejorar la motivación de la fuerza

laboral, pues a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la compañía.

De esta manera, los incentivos vienen a ser una parte fundamental del cómo puede influir la motivación extra en los rendimientos laborales del personal. Es decir, el comportamiento de las personas se ve motivado bajo las remuneraciones otorgadas según su desenvolvimiento expuesto.

Del mismo modo, las organizaciones deben plantearse cómo cubriría un plan de incentivos, pues demanda, en algunos casos, gastos considerables según la empresa o entidad. Además, para este estudio, la Universidad Técnica Nacional como ente público del país costarricense debe respetar en todo momento los fondos públicos asignados y por esta razón los temas de incentivos deben ir respaldados con estudios y vistos buenos previos, si así fuese un caso particular.

Motivación

Según la RAE en su página web, motivación es; “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

De acuerdo con la definición anterior y el estudio de esta investigación, la motivación determina los rendimientos del personal tanto administrativo como docente y, por ende, los objetivos o metas en una empresa/organización están ligados al rendimiento que las personas puedan tener de acuerdo a su estado motivacional.

Clima Organizacional

Toda empresa tiene su propia esencia, su misión, visión, valores, entre otros criterios, que la caracterizan y la hacen diferente a las demás. Asimismo, en cada organización se tiene un clima organizacional que las identifica y en el cual se desarrollan. Esto es lo que identifica a cada organización según su mercado y los puntos antes mencionados

Legislación Laboral

En el área de recursos humanos, al igual que todas las demás áreas que conforman una organización, existen muchas subáreas que deben ser consideradas para el buen funcionamiento de cada proceso y sobre todo para no caer en malas praxis en las labores que se deben realizar.

En términos de materia laboral, existen leyes y reglamentos que regulan y ayudan a seguir parámetros que permiten el buen funcionamiento de los departamentos de desarrollo humano.

Sistema Nacional de Acreditación Superior (SINAES)

En su página oficial, SINAES explica que “es la institución encargada de promover el mejoramiento permanente de la calidad de la educación superior costarricense”.

Para lograrlo las carreras universitarias y parauniversitarias se someten voluntariamente a una evaluación rigurosa de su plan de estudios, cuerpo docente e infraestructura, entre muchos otros aspectos”.

En cuanto a lo anterior, las evaluaciones administrativas/docentes juegan un papel importante en la calidad académica y el aseguramiento de las oportunidades laborales para la población estudiantil de la UTN. Además, con la relación SINAES-Evaluaciones de

Desempeño, la imagen de la institución seguirá creciendo y prevaleciendo en las opciones de los que buscan graduados de excelencia para sus empresas.

Es importante destacar que, con la acreditación de carreras, se debe tener un mejoramiento continuo en cada uno de los aspectos en los cuales se les califica y que para mantenerla se asegura la enseñanza y la administración de la educación con altos niveles de compromiso.

Acreditación

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior en su sitio web oficial indica;

La acreditación oficial de SINAES es un sello que certifica la calidad de una carrera universitaria y asegura una búsqueda constante de la excelencia académica. Es una verificación externa que incluye una evaluación integral del programa de estudio, la infraestructura y el cuerpo docente, entre muchos otros aspectos. En este proceso evaluativo participan activamente los y las estudiantes, los administrativos, los profesores, las autoridades universitarias, los graduados de la carrera y los empleadores.

De acuerdo con el margen amplio que toma en cuenta SINAES para evaluar a las instituciones, de aquí se toma referencia en cómo las evaluaciones de desempeño son parte principal y primordial para que todo el marco holístico de administración y educación de una universidad sea adecuadamente dirigido y trabajado. Es decir, las evaluaciones de desempeño seguirán dando respuesta a lo que reflejan las aulas didácticas o lúdicas de una institución técnica.

Los términos que se mencionan a continuación están definidos por la Universidad Técnica Nacional, en sus reglamentos de evaluación del desempeño docente y administrativo, publicados en su página web.

Área de Capacitación y Desarrollo

En muchas organizaciones existen departamentos encargados de velar por que el personal que labora con ellas cuente con los conocimientos necesarios para el buen desempeño, además, son los responsables de determinar necesidades del personal en cuanto a las capacitaciones requeridas. Para la UTN, según lo indican en el Reglamento de Evaluación del Desempeño Académico (p. 6), el área de capacitación es la encargada de “Coordinar con los Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano de las Sedes que la aplicación de los instrumentos se lleve a cabo en el periodo establecido y de acuerdo con este Reglamento”, además, esta área luego de la aplicación de las evaluaciones también debe “Elaborar un informe por académico y por sede y el informe final de la evaluación del desempeño de los académicos”.

Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano

Son los encargados en cada una de las sedes universitarias del planeamiento, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, evaluación del desempeño, entre otros, capaces de promover la gestión eficiente del personal y satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio.

Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que está compuesto por etapas que valoran el rendimiento de cada miembro de la organización, con la finalidad de establecer

estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Como área de recursos humanos, entre las labores que se deben contemplar está la evaluación del desempeño. Según Barceló. J. en su artículo La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH, “La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”. Es considerando lo anterior, y con el fin de obtener información importante respecto a toma de decisiones y mejoras en la institución, que la UTN incluye dentro de los procesos del área de Gestión del Desarrollo Humano, un proceso anual de evaluación del desempeño para el área administrativa, y una evaluación cuatrimestral para el personal docente.

Cuando se habla del término evaluación, se puede entender por una técnica que permite medir ciertas situaciones o condiciones, ya sea de conocimiento, criterios, puede decirse que, de evaluación o degustaciones en términos de alimentación, evaluaciones de asignaturas en educación, entre otros. Esta técnica permite que las personas que la realizan puedan emitir un criterio de acuerdo con algo que ya conocen y del cual necesitan valorar su nivel de alcance o satisfacción.

En materia laboral el término evaluación no es ajeno. Desde hace mucho tiempo, inclusive sin existir una adecuada estructura de evaluación de acuerdo con las capacidades y adaptado a la realidad de las organizaciones, se empleaban evaluaciones que permitían a las personas encargadas de las empresas medir el cumplimiento de objetivos y el desempeño que cada persona colaboradora desarrollaba durante un periodo determinado, en un puesto específico.

Sin embargo, a lo largo del tiempo, y con la incorporación de los departamentos de desarrollo humano como aliados estratégicos tanto de las empresas como de su personal, se

le ha ido dando otra perspectiva al proceso y se han ido implementando mejoras y considerado otras variables, distintas al solo hecho de medir por cumplir con un proceso o por valorar cuánto es el aporte que el personal podía brindarle a una organización.

Para Chiavenato, I. (9 Ed), “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo”. (P. 202) Ya en esta definición se observa una incorporación nueva al proceso, y es la valoración del desarrollo de la persona, y no solo el hecho de evaluar como un procesos cuadrado destinado únicamente a beneficiar la empresa, sino como un aliado a una mejora continua, que incluya planes de desarrollo y capacitación, actividades que permitan al personal mejorar en sus puntos débiles para así reforzarlos y lograr el desempeño deseado y que se requiere para el puesto específico.

Por sí solo el proceso de medición o evaluaciones de desempeño va a generar un ambiente de tensión y estrés para algunas (o la mayoría) de personas colaboradoras, por lo tanto, se debe tratar de generar un impacto menos “temeroso” y “venderles” el proceso como un mecanismo que va a permitir integrar procesos de mejoras que beneficiarán tanto a la empresa como a ellas mismas, así se sentirán empoderadas, importantes y valoradas en la organización y presentarán una menor resistencia al proceso.

Actualmente, las organizaciones están incorporando entre sus procesos la gestión por competencias. Entre los cambios que el desarrollo de una adecuada gestión por competencias trae consigo está la mejora en las evaluaciones de desempeño; estas se realizan de manera más directa con el trabajador y su puesto, mediante un mecanismo 360°, con especificaciones propias a la naturaleza del puesto. En esta evaluación 360° el proceso se realiza en todas las direcciones (vertical, ascendente y descendente), convirtiéndose en un proceso más abierto y menos subjetivo (a diferencia de los antiguos, donde solamente era el

o la jefe(a) quien evaluaba, sin considerar segundas opiniones y en muchos casos convirtiéndose en una evaluación personal y no meramente laboral).

Con la aplicación de las evaluaciones, la UTN no solo se encuentra actualizada en cuanto a procesos de RRHH se trata, sino también logra integrar procesos que desde SINAES se requieren para las etapas de acreditación de carreras, las cuales esta institución de educación superior está realizando.

¿Cuál sería el beneficio de la correcta aplicación de las EVD? Pues bien, esta técnica permite que las organizaciones puedan crear datos que les permitan verificar si el trabajo realizado está siendo alto o, por el contrario, los resultados obtenidos están por debajo de los esperados. En cualquiera que fuere el panorama: si son superiores a lo esperado, se puede prestar para motivación del personal y el apoyo de superiores para continuar bajo la misma línea de calidad y eficiencia, o si este fuera inferior, sería una luz de alerta para que cada empresa pueda realizar acciones de mejora en los procesos laborales que no se están alcanzando tal como la empresa desea.

Como buena práctica, la evaluación del desempeño contempla ciertos principios, con el fin de que esta alcance los resultados más altos según lo esperado. En su artículo, Barceló, J. menciona los siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas de la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- Requiere el compromiso y la participación de los trabajadores.

- El papel de la persona supervisora-evaluadora debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Otro aspecto que considerar en cuanto a las evaluaciones del desempeño se refiere, es la resistencia o impacto que en muchas ocasiones causa en el personal de las instituciones cuando se emplea dicho proceso.

Las Evaluaciones de Desempeño en primera instancia se perciben ante el evaluado como una auditoría sobre sus quehaceres, donde se asocia únicamente con puntos negativos o de sanción que hacen que nazca el temor. Es por eso que desde ahí las EVD tienen un punto en contra sobre su real resultado o análisis, pues por el grado de recelo que se tiene sobre estas nace una incertidumbre en las respuestas emitidas en la herramienta.

Una de las maneras de erradicar este concepto es como lo menciona Federico Gan y Jaume Triginé en el libro *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*:

Si bien es un acto de control, no lo es de fiscalización. No se trata de descubrir lo que ha hecho mal para sancionarlo, sino de descubrir lo que ha hecho bien para reconocerlo y lo que se ha hecho mal para ayudar al evaluado a que lo pueda corregir en el futuro. Es como un «alto en el camino» que no siempre la dinámica de trabajo diario permite realizar.

Siguiendo con Gan y Triginé, cuando se dan los resultados, el seguimiento es fundamental para que las EVD tengan fruto en los objetivos de estas y, por consiguiente, del rendimiento en general de la empresa o institución:

Avanzar la evaluación tentativa y preguntarle si se está conforme con la apreciación.

Conformidad: tras una corta charla pasar al siguiente factor. Disconformidad: se

explican y se escuchan las razones; esto es, cada una de las partes expresa su percepción. Es fundamental que quien evalúa haya pensado mucho en las razones de su evaluación, por si la persona evaluada expresa su disconformidad.

Es claro que la parte humana es lo primordial ante cualquier procedimiento, reglamento o control, pues las personas son sensibles de una u otra manera ante los marcos que establece una institución. Importante para tener claridad del rumbo de una evaluación, darle lugar a la persona funcionaria para que exista comodidad por parte quien evalúa y de la persona evaluada, y con esto obtener un incremento de rendimientos unido a una satisfacción laboral diaria, por ende, una buena imagen empresarial/institucional ante el entorno.

Se debe recordar, como mencionan los anteriores autores, que el fin primordial de las EVD debe ser el generar satisfacción y reconocimiento para las labores realizadas con excelencia y también acciones de mejora en los casos que los procesos no hayan tenido los resultados esperados, esto por cuanto, mientras mejor sea el proceso de sensibilización y aplicación, también mejor será la apertura del personal y se podrá minimizar el impacto y la resistencia al proceso, por parte del personal.

Expediente Personal

Conjunto de documentos que incorporan los actos de la vida administrativa del personal de una empresa (historial, certificaciones, informes, nombramientos y ceses, entre otros).

Nombramiento Interino

Aquel nombramiento que, de conformidad con la normativa vigente, ocupa un puesto, pero no tiene la condición de servidor regular.

Instrumento de evaluación

Herramienta utilizada para medir o valorar aspectos o características identificados en los procesos de evaluación del desempeño.

Jefatura Inmediata

Responsabilidad directa y permanente de una persona de dirigir y controlar las actividades técnicas y administrativas necesarias para alcanzar los objetivos del Departamento o Área bajo su dirección.

Plazo fijo

Nombramiento que por mandato legal tiene definido un período laboral.

Nombramiento en propiedad

Aquel nombramiento que, de conformidad con la normativa vigente, una persona funcionaria adquiere la condición de servidor regular, como resultado de un concurso público de conformidad con el Artículo 31 del Estatuto Orgánico de la Universidad.

Período de prueba

Es la etapa inicial del nombramiento, el cual tiene como propósito evaluar las cualidades y condiciones del servidor, para luego determinar la conveniencia o no de continuar con este.

Proceso

Conjunto de actividades dirigidas a la transformación de insumos para la obtención de uno o más productos. Es un ordenamiento específico de actividades de trabajo cuyo fin último es satisfacer las necesidades del cliente.

Servidor

Toda persona que preste sus servicios físicos, intelectuales o de ambos géneros a la Universidad, en virtud de un contrato de trabajo expreso o implícito, verbal o escrito, individual o colectivo

Antecedentes

Actualmente, la UTN cuenta con cinco sedes en todo el país: Sede Central (Alajuela), Guanacaste (Cañas y Liberia), Pacífico (Puntarenas y El Roble), Atenas y San Carlos (Ley N°8638 Orgánica de la Universidad Técnica Nacional, 2008).

La directora de docencia de la Sede Regional de San Carlos, Mba. Laura Venegas, menciona en una entrevista realizada el día 6 de octubre de 2017:

La universidad está urgida de un proceso de evaluación del desempeño que se adapte tanto la herramienta como el proceso mediante el cual se desarrolla la evaluación a docentes y administrativos, esto en nuestra sede, pero también adaptándolo a la universidad en general.

Evidentemente, este es un proceso del cual la UTN, en su Sede Regional de San Carlos, y por claras razones en sus demás sedes homólogas, dado que es el mismo proceso que se aplica en todas, parece carecer de una herramienta actualizada, adaptada a las necesidades reales con las que cuentan sus áreas y departamentos encargados de los procesos relacionados con lo que es la evaluación del desempeño.

En este momento, la Universidad Técnica Nacional cuenta con reglamentos de evaluación del desempeño, establecidos para cada una de las áreas; Docente y Administrativo y publicados en la página oficial de la institución www.utn.ac.cr, en su pestaña de normativa bajo los nombres de:

- Reglamento de Evaluación del Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional.
- Reglamento de Evaluación del Desempeño Docente de los Académicos de la Universidad Técnica Nacional.

Cada reglamento posee 37 (administrativos) y 38 (docentes) artículos, debidamente publicados en el periódico oficial de Costa Rica (La Gaceta) y se encuentra en la página oficial de la universidad a disposición de quien lo requiera.

Parafraseando en cuanto al reglamento de Evaluación del Desempeño Administrativo, sus puntos importantes indican que:

- Constante mejoramiento: se aplicará la Evaluación Administrativa anualmente y sus resultados están sujetos al otorgamiento de incentivos, ascensos, beneficios, capacitaciones, becas, permisos, entre otros (Artículo 1).
- El reglamento se aplica a: puestos administrativos, directores(as) de carrera y asistentes de laboratorio, sin importar su tipo de nombramiento, como también a todos los puestos no establecidos en el Reglamento de Evaluación Docente (Artículo 2).

En el artículo 3 en la normativa del Reglamento de Evaluación Administrativa se desglosan términos para permitir entender el funcionamiento a lo interno de la institución, estos son:

- Área de Capacitación y Desarrollo
- Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano
- Evaluación del Desempeño
- Expediente Personal
- Nombramiento Interino
- Instrumento de evaluación
- Jefatura Inmediata

- Plazo fijo
- Período de prueba
- Proceso
- Nombramiento en propiedad
- Servidor

Con los términos anteriores se puede entender cuál es el “lenguaje” de cada organización u empresa, en donde la Universidad Técnica Nacional estipula los suyos para que los reglamentos tengan validez, sean acatados y entendidos tanto para los responsables de aplicar las evaluaciones, y también para que la persona funcionaria pública esté al tanto de cómo se maneja/evalúa la herramienta y como se debe apegar a las normas establecidas.

- Capacitación para mejorar el desempeño del personal, garantías en mecanismos para la asignación de incentivos y continuidades. Además, reubicación a servidores para mejorar sus capacidades y mejorar la productividad/rendimiento; son el objetivo para lo cual las Evaluaciones de Desempeño tienen función (Artículo 4).
- En el artículo 5 de la normativa de la institución, explica que, con las evaluaciones de desempeño administrativo, la persona funcionaria tendrá la seguridad de, un clima de confianza, seguridad y confidencialidad para con los datos y resultados obtenidos. También, la finalidad (objetivos) de la transparencia y claridad por parte del que evalúa y el evaluado.
- En las Evaluaciones de Desempeño Administrativo se toma en cuenta: Desempeño (conocimiento, calidad del trabajo, eficiencia), Responsabilidad, Comportamientos, Contribuciones ante la resolución de problemas en su función (Artículo 6).
- Personas relacionadas con el proceso de Evaluación; personas colaboradoras, Desarrollo Humano, Capacitación, directores(as), decanos(as), jefes(as) directos, rector(as) y Vicerrectorías (Artículo 7).

- Los formularios empleados para las Evaluaciones serán de acuerdo al nivel; Ejecutivo, Profesional, Técnico, Administrativo y Operativo. Es decir, se cuenta para la parte administrativa con cinco distintos formularios de aplicación (Artículo 8).
- Las evaluaciones administrativas se muestran con los rangos cualitativos y cuantitativos respectivos, siendo así respectivamente (Artículo 9).

Cualitativa: Excelente-Muy Bueno-Bueno-Regular-Deficiente

Cuantitativa (puntos): 95-100 / 85-94 / 70-84 / 50-69 / 20-49

- La suma total definirá la calificación de la persona funcionaria (Artículo 10).
- El periodo del 01 al 30 de noviembre de cada año tendrá cabida a la realización de las evaluaciones (Artículo 11).
- A la persona funcionaria con periodo de prueba (tres meses) se le realizará con cinco días antes de su fecha de conclusión la respectiva evaluación. Será separado de la institución el trabajador que responda con calificaciones regulares o deficientes (Artículo 12).
- Las evaluaciones anuales estarán a cargo del jefe(a) inmediato(a) y este las remitirá al departamento de Desarrollo Humano según le corresponda (Coordinación). Con los resultados se determina los planes a seguir de mejoramiento y la información irá al expediente personal de cada trabajador como respaldo (Artículo 13-14).
- En caso de que la persona funcionaria cuente con varias jefaturas, la evaluación corresponderá al superior con que cuente más tiempo completo, siempre y cuando así lo coordinen (Artículo 15).
- Las evaluaciones se aplican aun cuando la persona funcionaria se encuentre en licencias o permisos como; médicas, becas externas a la institución, vacaciones, etc. (con periodos que no se extiendan a seis meses). Los resultados se le harán saber una vez que se reintegre a sus funciones (Artículo 16).

- El expediente de personal y el expediente del desempeño de la jefatura contendrán toda la información concerniente a la persona funcionaria (manteniendo los originales en el expediente de esta) (Artículo 17).
- La persona funcionaria tendrá acceso a la consulta de sus calificaciones adjuntadas a su expediente. Más las personas que la Ley General de la Administración Pública establece en su artículo 272 (Artículo 18).
- La responsabilidad de comunicar los resultados a cada persona funcionaria y a Desarrollo Humano la tienen los jefes(as) directos(as) (Artículo 19).
- Las personas funcionarias pueden las apelaciones de los resultados en un plazo de tres días hábiles a partir de su notificación (Artículo 20).
- Con lo anterior, el o la jefe(a) dispondrá de cinco días hábiles para dar respuesta argumentada y con pruebas (Artículo 21).
- En caso de que la nota se mantenga por parte de la jefatura, deberá indicarlo en el formulario y hacerlo de conocimiento a la jefatura superior para continuar el proceso (Artículo 22).
- Ante cambios en la evaluación se debe anotar en el formulario el porqué del cambio, hacer el cálculo respectivo de los puntos, asignar el nuevo grado de calificación y dar finalización al proceso (Artículo 23). Comunicar dichos resultados al área de Desarrollo Humano.
- Los posibles ascensos, traslados, permisos, entre otros, serán considerados bajo los resultados que obtenga la persona funcionaria en su evaluación de desempeño (Artículo 24).
- Las personas funcionarias cuya calificación les otorgue resultados regulares, deberán incorporarse obligatoriamente a un proceso de capacitación guiado por el Departamento de Desarrollo Humano y su jefatura directa (Artículo 25).

- En casos de reincidencia en calificaciones de nota regular, o en una sola calificación con deficiente, se aplicará el despido sin responsabilidad patronal, acatando previamente el reglamento disciplinario con las normas de la Ley General de la Administración Pública (Artículo 26).
- Las calificaciones con nota excelente o muy bueno tendrán a favor el desarrollo personal y carrera administrativa. De igual manera, este tipo de calificaciones deberán ir fundamentadas por el jefe(a) superior en el informe (Artículo 27).
- En la misma posición que el artículo anterior, pero con notas que reflejan un desempeño regular o deficiente, deberá fundamentarse en dichos formularios por la jefatura. Así mismo, las personas funcionarias que obtienen nota regular no podrán gozar del beneficio al aumento anual, ni a los puntos de experiencia profesional (Artículo 28-29).
- La correcta y efectiva aplicación de las evaluaciones de desempeño corresponderá al departamento de Desarrollo Humano (Artículo 30).
- Desarrollo Humano tiene la responsabilidad de que los jefes(as) directos(as) que aplican las evaluaciones de desempeño tengan el conocimiento de su aplicación (Artículo 31).
- Los formularios deberán estar a disposición de las personas evaluadoras con el tiempo respectivo, por lo cual Desarrollo Humano deberá proveer dicha información y formularios (Artículo 32).
- La persona funcionaria tendrá por parte de su jefatura una copia de su evaluación. Esta jefatura entregará a Desarrollo Humano el original con las fechas y firmas correspondientes a la evaluación, para que vayan al expediente de personal de la persona funcionaria) (Artículo 33).

- Desarrollo Humano revisará la información contenida en cada formulario entregado; puntuación, información, categorías, etc.) (Artículo 34).
- Los formularios de Evaluación de Desempeño se tramitarán de manera cuidadosa, tanto su llenado como su archivado. No podrán tener los formularios; tachones, alteraciones, correcciones que hagan de su autenticidad dudas. En caso de no cumplir lo anterior, Desarrollo Humano devolverá al jefe(a) inmediato(a) la respectiva evaluación para que proceda con los cambios (Artículo 35).
- Los artículos 36 y 37 concluyen; “Se deroga de manera expresa cualquier normativa, disposición o lineamiento que se oponga a lo establecido en este Reglamento. Rige a partir de la fecha de su aprobación por parte del Consejo Universitario. Rige a partir de su publicación”.

Con lo anterior se da por legalizado un reglamento que viene a cumplir con el ordenamiento administrativo de una institución pública, en auge, y con miras a seguir en la construcción de la educación universitaria costarricense.

Los artículos que vienen a conformar la normativa de las evaluaciones de desempeño docente expresan en su reglamentación los siguientes puntos a considerar para el anteproyecto:

- El reglamento regula lo concerniente al desempeño del personal académico de la universidad (Artículo 1).
- Procura el mejoramiento continuo de quienes conforman la academia universitaria docente (Artículo 2).
- Los fines de la Evaluación Docente (Artículo 3):

Articular el modelo educativo de la institución

Establece directrices para la formación académica

Sistema de Evaluación que se refleje por su transparencia e igualdad

Proponer diálogo entre quien evalúa, la persona evaluada y el estudiantado

Promover la mejora continua en los sistemas de aprendizaje

- Se someterán como objeto de evaluación en las Evaluaciones de Desempeño docente las áreas de (Artículo 4):
 - Práctica de Docencia
 - Mediación Pedagógica y competencias transdisciplinarias
 - Responsabilidad con las funciones y ejercicios académicos
 - Compromisos con la universidad
 - Respeto a la normativa
 - Las relaciones interpersonales
- Principios de la Evaluación Académica (Artículo 5).

Nuevas situaciones de aprendizaje: relación de transformación académica entre estudiantado, personal académico y persona encargada de la dirección de carrera.

Actualización Permanente: escucha, disposición y observación para reflexión en temas de aprendizaje.

Comunicación entre actores de la función académica: empatía y respeto para llegar a la realimentación, buscando la proactividad en la enseñanza de la educación.

Acompañamiento transparente y equitativo con información clara: desarrollo integral académico.

- Objetivos de la Evaluación Académica:
 - Cohesión y movilidad ascendente para la educación integral.
 - Excelencia académica

- Incentivar la extensión y acción social para el mejoramiento de la sociedad costarricense.
- Incentivar la investigación científica-tecnológica buscando reconocimientos académicos.
- Calidad y mejoramiento continuo en procesos de educación.
- Desarrollo Intelectual, emocional, creativo y cognitivo.
- Componentes de la evaluación (Artículo 7).
 - Evaluación de directores(as) de carrera
 - Evaluación del estudiantado
 - Autoevaluación
 - Mediación pedagógica
- Condiciones de calidad para garantizar el desempeño docente (Artículo 8):
 - Concepción del proceso para el mejoramiento continuo.
 - Entendimiento de los objetivos y políticas de la evaluación.
 - La anuencia en participación y compromiso de los involucrados en el proceso.
 - Transparencia y equidad en los procesos.
 - Confidencialidad.
 - Implementación de herramientas tecnológicas en el proceso.
- Aplicación (Artículo 9): a todo el personal académico de la universidad.
- Actores (Artículo 10): Vicerrectoría: personas encargadas de las Direcciones de Carrera o área - Direcciones de Docencia-Formación Pedagógica y sus unidades – personal académico - estudiantes y Desarrollo Humano.
- Etapas (Artículo 11):

Aplicación de la herramienta-Elaboración de los informes (por académico/sede) junto con el informe de resultados con planes de desarrollo de necesidades de mejora - Seguimiento en los planes de crecimiento académico.

- Herramientas y Estrategias de Evaluación (Artículo 12): instrumentos digitales, con estrategias diseñadas por la unidad de Capacitación, Actualización y Profesionalización Académica CFPTE.
- Periodos de Evaluación (Artículo 13): los procesos se harán una vez por año como mínimo.
- Proceso (Artículo 14): consta de tres instrumentos y una estrategia de evaluación. Las coordinaciones de su aplicación están a cargo del área de Desarrollo Humano y sus departamentos de las demás sedes. La Vicerrectoría de Docencia y el CFPTE se encargan de las estrategias de evaluación.
- Direcciones de Docencia (Artículo 15): brindan las indicaciones a los directores(as) de carrera para la aplicación de las evaluaciones tripartitas. Además, evalúan al personal académico cuando este sea a la vez responsable de la dirección de alguna carrera.
- Directores(as) de Carrera y Coordinadores(as) de Área (Artículo 16): coordinan la calendarización y aplicaciones de las evaluaciones docentes que debe realizar el estudiantado. Realizar las evaluaciones de las personas académicas a quienes dirige o áreas que coordina. Documentar las situaciones que se presenten en el proceso, las cuales deben ir en el informe de aplicación. Coordinar las autoevaluaciones académicas.
- Desarrollo Humano (Artículo 17): es responsable de enviar al área de Capacitación y Desarrollo la lista de académicos activos en cada cuatrimestre. Apoyar a la

Dirección de Docencia, directores(as) de carrera y área en los procesos de evaluación, siguiendo los lineamientos y directrices emitidas.

- Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Desarrollo Humano (Artículo 18): coordinan a los departamentos de GDH que la aplicación de las evaluaciones sea en el periodo establecido. Elaboran un informe por académico/sede y el informe final general del desempeño docente.
- Vicerrectoría de Docencia (Artículo 19): encargada de emitir las directrices para los procesos de evaluación. Emite pautas para la elaboración de los criterios y sus actualizaciones.

Diseña y hace públicos los tres instrumentos de evaluación del desempeño y las estrategias de evaluación de la mediación pedagógica.

Coordina la normativa de evaluación, como también así la elaboración de los instrumentos.

Identifica las necesidades de capacitación a partir de la unidad de CFPTE, y traslada a la dirección de evaluación académica los informes finales.

- Distribución de Porcentajes (Artículo 20): 40% evaluación de estudiantes, 40% al instrumento que aplica el o la director(a) de carrera o área y un 20% a la autoevaluación para un total del 100%.
- Tabla de Clasificación (Artículo 21):

Tabla 1. *Escala de calificación del desempeño docente de la UTN*

RANGO DEL PUNTAJE	CATEGORÍA	DEFINICIÓN
-------------------	-----------	------------

ENTRE 25 Y 49.5 PUNTOS	DEFICIENTE	DESEMPEÑO NO ACEPTABLE
ENTRE 50 Y 59.9 PUNTOS	MUY MALO	DESEMPEÑO MUY POR DEBAJO DEL DESEMPEÑO ESPERADO
ENTRE 60 Y 69.9 PUNTOS	MALO	DESEMPEÑO POR DEBAJO DEL DESEMPEÑO ESPERADO
ENTRE 70 Y 79.9 PUNTOS	REGULAR	DESEMPEÑO MÍNIMO ESPERADO
ENTRE 80 Y 89.9 PUNTOS	BUENO	DESEMPEÑO ESPERADO
ENTRE 90 Y 100 PUNTOS	MUY BUENO	DESEMPEÑO POR ENCIMA DEL ESPERADO

Fuente: *Reglamento de Evaluaciones del Desempeño Docente de la UTN*

- Pasos de la estrategia de mediación pedagógica (Artículo 22):

Acuerdo sobre las áreas a mejorar

Aplicación de la estrategia de mediación

Devolución de los resultados y acuerdo del plan de desarrollo académico.

- La estrategia anterior se aplica a docentes cuya nota fuese inferior a 70 como promedio entre los tres instrumentos aplicados y cuando así se determine adecuado para la institución (Artículo 23).
- Los resultados de las evaluaciones irán al expediente personal de cada académico (Artículo 24).
- Informe de Evaluación (Artículo 25): el informe elaborado por el área de Capacitación y Desarrollo comprenderá:

Introducción-Justificación-Análisis de los datos de los instrumentos (resultados)-
Conclusiones de resultados-Lista de académicos propuestos para la aplicación de la
estrategia de mediación pedagógica (Capacitación, Actualización del CFPTE).

- El informe anterior se remitirá a la Vicerrectoría de Docencia, como también a GDH, a CFPTE y a directores(as) de docencia. Docencia los enviará a directores(as) de carrera y coordinadores(as) de área para que estos les sean entregados al personal académico. (Artículo 26).
- Informe de Evaluación (Artículo 27): el área de Capacitación y Desarrollo tendrá a partir de terminado el plazo del proceso de evaluaciones, cuatro semanas para presentar el informe de dicha evaluación docente, por docente/sede.
- El CFPTE es el responsable de aplicar la mediación pedagógica y elaborar informes de necesidades de capacitación del personal docente y el plan de desarrollo a evaluar, y coordina junto con Capacitación y Desarrollo las acciones respectivas (Artículo 28).
- Las acciones de mejoramiento académico y el fortalecimiento por medio de los planes de desarrollo son diseñados y ofertadas por el CFPTE (Artículo 29).
- Talleres, cursos, seminarios, etc. son algunos de esos cursos que ofrecen los Planes de Desarrollo Académico, coordinados en conjunto con el CFPTE, Capacitación y Desarrollo y directores(as) de docencia (Artículo 30).
- El personal docente con calificaciones inferiores a 70 tiene un periodo de cuatro meses máximo para iniciar los procesos de capacitación expuestos en el Plan de Desarrollo Académico (Artículo 31).
- El área de Capacitación y Desarrollo es la encargada de dar seguimiento a las acciones de mejora en coordinación con Desarrollo Humano y directores(as) de docencia de cada sede (Artículo 32).

- El o la directora(a) de carrera amonestará por escrito a la persona que debió haber iniciado un Plan de Desarrollo Académico en el plazo de cuatro meses, siendo notificado por dicho director. (Artículo 33).
- Las sanciones (suspensión sin goce de salario o despido sin responsabilidad patronal) que se estipulen para los académicos (Proceso Ordinario Disciplinario) conforme la Ley General de la Administración Pública será en casos como (Artículo 34):
 - Cuando el académico se rehúse a cumplir con el Plan de Desarrollo Académico.
 - Cuando el profesor incumpla sin justa causa el Plan de Desarrollo Académico.
 - Cuando la persona funcionaria académica, después de cumplir con el Plan de Desarrollo Académico, muestre nuevamente calificaciones inferiores a 70 en tres cuatrimestres consecutivos o no consecutivos en el periodo de dos años.
- Los académicos tendrán derecho a presentar los recursos de revocatoria y apelación con lo establecido en la Ley General de la Administración Pública (Artículo 35).
- Las apelaciones y revocatorias que los académicos presenten deberán cumplir con el periodo de tres días hábiles posteriores a la recepción de sus informes de evaluación entregados. En conformidad con la Ley General de Administración Pública (Artículo 36).
- Artículo 37: “La presente normativa deroga lo establecido anteriormente en la misma materia, que se le oponga.
- Artículo 38: “En materia de impugnación de los actos aquí comprendidos y el posterior agotamiento de la vía administrativa, regirá lo dispuesto por la Ley General de la Administración Pública. “

El Reglamento de Evaluación del Desempeño Docente, además, incluye un transitorio donde indica lo siguiente:

Transitorio 1. Mientras no se cuente con un sistema automatizado que permita evaluar la totalidad de la población de académicos, la evaluación se realizará con base en el listado, que el Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano envíe a cada uno de los Directores de Docencia. Rige a partir de su publicación. (Publicado en el diario oficial La Gaceta No.167 del 01 de setiembre de 2014, Sección Reglamentos).

La Universidad Técnica Nacional, con lo anteriormente mencionado puede seguir los modelos de educación que conllevan a ser una institución de renombre, y que, tanto en su parte administrativa como docente, se promueven los valores que la distinguen como tal. La UTN, tiene una “columna vertebral” fuerte que ha hecho que su imagen crezca y que, al día, incluso está siendo contemplada en el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES).

En los Criterios solicitados por el SINAES, en temas de evaluación del desempeño Administrativo y Docente, estipula que “Se debe evaluar y dar seguimiento al personal administrativo, al técnico y al de apoyo, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en la calidad y calidez del servicio que brindan.” Esto permite interpretar que, las evaluaciones administrativas y docentes toman valor dentro de todos sus procesos, tanto de aplicación como de mejora continua. Los procesos de Evaluaciones del Desempeño son toda una gama de relaciones interpersonales e interdepartamentales, que miden la eficiencia y eficacia con la que la institución opera y les demuestra calidad a sus aprendientes en las aulas.

SINAES evaluará la descripción de las estrategias y modelos de evaluación que se emplean en la universidad y que se aplican a las personas funcionarias docentes y

administrativas. De igual manera, tendrá en cuenta las opiniones de las personas funcionarias y estudiantes de los procesos a los que se les está siendo parte, todo esto con mecanismos de cuestionarios para la obtención de resultados reales y directos que reflejen la calidad con la que la institución se desempeña.

De acuerdo con los criterios de acreditación de SINAES

La carrera debe contar con el personal, los mecanismos y los instrumentos de evaluación y seguimiento del personal académico, que aseguren la calidad de su labor en cada curso y que permitan definir y aplicar acciones correctivas de mejora en forma pronta y oportuna.

Esto proyecta que, el Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, busca que todas las personas estudiantes y funcionarias, sin excepción, sean parte de los procesos de evaluación y mejora continua de manera equitativa. Las políticas y mecanismos de las evaluaciones serán examinados para comprobar toda su estructura y que contemple todo lo necesario para dar con una universidad con aras de progreso en la educación del país.

Esto no aplica solo a la UTN por ser la universidad pública creada más reciente para que cumpla con un requisito; lejos de eso, esto es algo que deben efectuar todas las universidades públicas y privadas que deseen cumplir con lo estipulado para poder certificarse con SINAES, o bien, con CONESUP en su defecto. Por esto las universidades han ido avanzando poco a poco con los procesos y herramientas, cada una de acuerdo con sus posibilidades y capacidades, adaptando medidas para ir incursionando en los modelos evaluativos y de mejora.

En el caso de la Universidad de Costa Rica (de ahora en adelante UCR), a pesar de ser la primera universidad pública creada en Costa Rica, ha tenido que hacer esfuerzos grandes para poder adaptarse a estos procesos/modelos relativamente nuevos, pero

necesarios para la calidad a la cual la institución enfoca sus objetivos. Para esta institución, los procedimientos también se han ido realizando por etapas, avanzando de acuerdo con sus posibilidades, considerando la cantidad en personal que este proceso implica.

Hasta el año 2015 esta institución no había logrado realizar el proceso de evaluación de administrativos en su totalidad, así lo indican Mora. P, y Marín. M, (2015) en un artículo publicado en su sitio web:

Con miras a integrar la evaluación del desempeño a la cultura laboral institucional, hasta agosto de este año el 54% de los 3 977 funcionarios administrativos ha participado en el proceso que al respecto desarrolla la Unidad de Gestión del Desempeño de la Oficina de Recursos Humanos (ORH) de la Universidad de Costa Rica (UCR).

Esto permite referenciar que todo el proceso es de cuidado, de actualización y que no es algo que se logre de la noche a la mañana, tanto así que, en este mismo artículo, los autores indican que la UCR proyecta como meta al año 2017 integrar el cien por ciento de personal del área administrativa al proceso de evaluación.

Además de eso, la UCR como parte de su mejoramiento continuo y siguiendo bajo el criterio de evaluación, estableció este proceso modular para su cometido como una de sus estrategias de su plan estratégico 2013-2017. Así lo indican Blanca et al. en la cita textual que hacen del Plan Estratégico UCR 2013-2017 en el diagnóstico de evaluación del desempeño docente en la Universidad de Costa Rica (2017): “Revisar los modelos de evaluación del personal docente, de manera que permitan valorar su desempeño y establecer medidas de mejoramiento”. Efectivamente, si bien la sucesión evaluativa debe ser constante, también debe ir adaptando medidas correctivas, tanto para el mejoramiento en el desempeño, como en la herramienta y la transformación como tal, de manera que permita adaptarlas y

considerar puntos clave, que, entre ellos, se podría pensar en el ambiente laboral, que muchas veces se deja de lado y puede resultar uno de los puntos medulares para que la persona colaboradora tenga un rendimiento adecuado dentro de lo esperado por la institución.

En cuanto al proceso evaluativo para la Universidad Nacional (de ahora en adelante UNA), determinado por ellos como Sistema de Valoración del Desempeño (SVD), refleja desarrollarse como una sucesión más estructurada y hasta un poco más actualizada que el utilizado por la UCR. Para la UNA, la técnica va un poco avanzada e incluye en su página informes ejecutivos de evaluaciones del desempeño tanto docente como administrativo, además, según lo presentan en los informes, las evaluaciones se realizan semestralmente, utilizando también la metodología de autoevaluación propia del docente.

De igual manera, la UNA realiza procesos de evaluación y acciones de mejora en pro del mejoramiento continuo, indicado así por Rodríguez. M, Jiménez. D, y Hernández. R, (2016) “La evaluación del desempeño docente en la UNA se plantea desde lo pedagógico y constituye un pilar fundamental para el mejoramiento continuo, que permite tener congruencia con las exigencias de la realidad y orientar la toma de decisiones hacia la búsqueda constante de la calidad” (p.3). Al igual que la UCR y la UTN, la UNA proyecta sus esfuerzos en las mejoras de la calidad que ofrece a sus clientes tanto interno como externos y busca con sus herramientas planes de mejoras, por lo cual son mecanismos implementados con regularidad que se enfocan en cambios de resultados positivos, y no, específicamente en obtener una calificación.

Siguiendo con la UNA, en su informe de resultados institucionales sobre la autoevaluación del desempeño docente-2015 por facultad, centro y sede, (“Campaña Evaluar para Mejorar”, lo llama la UNA a todo el proceso de mejoramiento continuo relacionado con la Vicerrectoría de Docencia) hace referencia como en una autoevaluación se busca que

el académico analice cuáles fueron sus aciertos y fallos en su trabajo durante el tiempo determinado, para que así pueda corregir su manera de enseñanza de la educación y analice sus posturas relacionadas a su profesión de evaluación y actualización. Importante destacar que la Universidad Nacional aplica sus autoevaluaciones por ciclos una vez al año para así tener un mejor amplio espacio de resultados veraces.

Atendiendo a lo expuesto por instituciones internacionales, de acuerdo con un estudio de la Universidad Veracruzana sobre la evaluación al desempeño docente,

El cuestionario de evaluación al desempeño docente está diseñado con base a las tres etapas reconocidas en la actividad docente: planificación de la docencia, desarrollo del proceso enseñanza – aprendizaje y la evaluación del aprendizaje, consta de 25 preguntas de las cuales, 18 son de respuesta única mientras que las otras siete son de respuesta múltiple, así como una pregunta abierta en donde el estudiante expone libremente su opinión sobre el desempeño del docente.

A continuación, se detallan algunas de las preguntas con el fin de analizarlas y obtener de estas posibles mejoras en las herramientas de evaluación docente de la universidad, como objeto de que se valore el contenido y reestructurar a manera de que sea para beneficio de los que evalúan y son evaluados.

Imagen N° 1. Preguntas realizadas por la Universidad Veracruzana sobre la evaluación al desempeño docente

Preguntas	Respuestas
1. ¿Asistí a las actividades docentes de esta experiencia educativa?	100 % <input type="radio"/> 80 % <input type="radio"/> 50 % <input type="radio"/> menos del 50 % <input type="radio"/>
2. Si tu respuesta fue 50% o menos del 50% contesta la siguiente pregunta: No asistí regularmente a esta experiencia educativa por alguno (s) de los siguientes motivos: a) El horario coincide con otra experiencia educativa b) Trabajo c) Razones familiares o personales d) Dificultad de la experiencia educativa e) Facilidad de la experiencia educativa f) Relativos al profesor g) Otros (indicar cuáles)	a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/>
3. ¿Llevo al corriente las actividades de esta experiencia educativa?	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/> pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
4. ¿Me siento satisfecho con lo aprendido?	muy satisfecho <input type="radio"/> medianamente satisfecho <input type="radio"/> poco satisfecho <input type="radio"/> insatisfecho <input type="radio"/>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

La Universidad Veracruzana ubica el cuestionario de la imagen anterior e imágenes posteriores, como una autorreflexión del estudiante, donde con base en sus preguntas se determinará que tanto significó y la relevancia que tuvo el docente en el recinto educativo y el curso en sí.

Imagen N° 2. Preguntas realizadas por la Universidad Veracruzana sobre la evaluación al desempeño docente.

Preguntas	Respuestas
1. En esta asignatura o experiencia educativa ¿el maestro entregó al grupo el programa del curso?	si <input type="radio"/> no <input type="radio"/>
2. En esta asignatura o experiencia educativa ¿el maestro comentó al grupo el programa del curso? En el caso de haber contestado Si a esta pregunta, pasa a la siguiente. Si la respuesta fue No pasa a la pregunta 4.	si <input type="radio"/> no <input type="radio"/>
3. Especifica que aspectos del programa el maestro comentó con el grupo. (Puedes marcar varias respuestas) a) Los objetivos o unidades de competencia b) Los temas o contenidos c) Las técnicas de enseñanza y/o estrategias de aprendizaje d) Las formas de evaluación del aprendizaje e) La bibliografía o fuentes de información	a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

Siguiendo con la Universidad Veracruzana, la imagen anterior muestra que las preguntas realizadas pueden ser identificadas por quien evalúa (estudiante) como una oportunidad de expresión/manifiestarse en lo que fue el proceso de enseñanza que obtuvo por parte de su académico a cargo del curso.

Imagen N° 3. Pregunta acerca de los materiales utilizados por el profesorado de la Universidad Veracruzana

Preguntas	Respuestas
4. ¿De los siguientes materiales de apoyo cuáles fueron utilizados por el maestro en este curso? (señala únicamente los que empleó tu profesor) a) Artículos científicos b) Manual de prácticas c) Antología d) Libro de texto e) Video f) Materiales de audio g) Audiovisual o multimedia h) Recursos y materiales informáticos i) Paquete de cómputo j) Equipo de prácticas de laboratorio k) Transcripciones, arreglos o adaptaciones musicales (solo para el área de artes) l) Diagramas, esquemas, mapas conceptuales (incluye diapositivas, acetatos, presentaciones en power point, etc) m) Ejercicios prácticos n) Ninguno o) Otros	a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/> h) si <input type="radio"/> i) si <input type="radio"/> j) si <input type="radio"/> k) si <input type="radio"/> l) si <input type="radio"/> m) si <input type="radio"/> n) si <input type="radio"/> o) especificar _____

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

Tomar en cuenta el material utilizado por el personal profesional académico para dejar en el estudiantado el mayor conocimiento es uno de los temas más influyentes para que este se sienta identificado y empoderado con la institución encargada de su preparación, así los resultados mostrarán veracidad de lo transcurrido en una clase.

Imagen N° 4. Preguntas cerradas utilizadas en el formulario de evaluación de la Universidad Veracruzana

Preguntas	Respuestas
5. De los materiales de apoyo utilizados ¿cuáles te ayudaron a aprender y en qué medida? (marca sólo las que elegiste en la pregunta anterior). a) Artículos científicos b) Manual de prácticas c) Antología d) Libros de texto e) Video f) Materiales de audio g) Audiovisual o multimedia h) Recursos y materiales informáticos i) Paquete de cómputo j) Equipo de prácticas de laboratorio k) Transcripciones, arreglos o adaptaciones musicales (solo para el área de artes) l) Diagramas, esquemas, mapas conceptuales (incluye diapositivas, acetatos, presentaciones en power point, etc) m) Ejercicios prácticos	a) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> b) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> c) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> d) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> e) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> f) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> g) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> h) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> i) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> j) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> k) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> l) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/> m) mucho <input type="radio"/> poco <input type="radio"/> nada <input type="radio"/>
6. Durante el desarrollo del curso ¿se relacionó la teoría con ejemplos, experiencias, situaciones prácticas o prácticas de campo?	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/> pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
7. ¿El maestro impulsó la participación de los alumnos durante las clases para mejorar el aprendizaje? En el caso de haber contestado Si a esta pregunta, pasa a la siguiente. Si la respuesta fue No pasa a la pregunta 9.	si <input type="radio"/> no <input type="radio"/>
8. ¿De qué tipo y con qué frecuencia fue la participación impulsada por el profesor?	a) Individual siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/> pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
a) Individual b) Colectiva	b) Colectiva siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/> pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

Los ítems de respuesta que le den más significado a una pregunta cerrada serán en los cuales la persona evaluadora emitirá su percepción con más certeza. Dichos ítems deberán ser lo más interpretables posibles, de aquí el enlace de estos con las preguntas son un pilar central para que la encuesta sea lo más enriquecedora en todo el esquema de evaluación.

Imagen N° 5. Preguntas formuladas para detectar percepción del estudiantado en materia de medios tecnológicos utilizados

Preguntas	Respuestas
<p>9. ¿Cuáles fueron las principales fuentes y medios que el maestro promovió para la consulta de información del curso?(señala únicamente las promovidas por tu profesor)</p> <p>a) Biblioteca virtual de la Universidad Veracruzana b) Otras bibliotecas c) Páginas de Internet d) Libros e) Revistas f) Periódicos g) Archivos h) Colecciones i) Museos j) Bases de datos k) Ninguno</p>	<p>a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/> h) si <input type="radio"/> i) si <input type="radio"/> j) si <input type="radio"/> k) si <input type="radio"/></p>
<p>10. ¿El maestro brindó apoyo o asesoría cuando se le solicitó? En el caso de haber contestado Si a esta pregunta, pasa a la siguiente. Si la respuesta fue No pasa a la pregunta 12.</p>	<p>si <input type="radio"/> no <input type="radio"/></p>
<p>11. ¿En qué nivel de calidad el apoyo o la asesoría brindados te permitieron mejorar tu aprendizaje?</p>	<p>excelente <input type="radio"/> bueno <input type="radio"/> regular <input type="radio"/> malo <input type="radio"/></p>
<p>12. ¿Cómo fue el ambiente de trabajo promovido por el maestro en este curso?</p>	<p>excelente <input type="radio"/> bueno <input type="radio"/> regular <input type="radio"/> malo <input type="radio"/></p>
<p>13. En tu opinión ¿cuál fue el nivel de conocimiento de la asignatura o experiencia educativa que demostró el maestro?</p>	<p>excelente <input type="radio"/> bueno <input type="radio"/> regular <input type="radio"/> malo <input type="radio"/></p>
<p>14. ¿Durante la clase se relacionaron los temas de este curso con otras asignaturas o experiencias educativas?</p>	<p>siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/> pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/></p>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

Como lo evidencia la Universidad Veracruzana, es importante sacar provecho a los medios tecnológicos y así, promover al docente para que la investigación, unida con la tecnología para que esta sea un medio de consulta y aprendizaje de la ciencia educativa.

En la Universidad Técnica Nacional, es importante que un tipo de pregunta abarque un ítem que respalde la utilización de la biblioteca virtual SIBIREDI, como herramienta para indagar en las investigaciones educativas, donde el estudiante pueda tener seguridad en la información que recabe y estas sean tomadas de fuentes confiables.

Imagen N° 6. Preguntas formuladas para detectar percepción del estudiantado en materia de medios tecnológicos utilizados

Preguntas	Respuestas
<p>15. ¿Cuáles de las siguientes formas o criterios de evaluación fueron utilizados durante el curso?(señala únicamente los utilizados)</p> <p>a) Examen oral b) Examen escrito por preguntas abiertas c) Examen escrito de opción múltiple d) Trabajo escrito e) Examen práctico f) Trabajo de investigación de campo g) Experimento h) Exposiciones en clase i) Proyecto j) Elaboración de materiales o modelos k) Cuaderno de ejercicios o bitácoras l) Tareas m) Autoevaluación n) otros</p>	<p>a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/> h) si <input type="radio"/> i) si <input type="radio"/> j) si <input type="radio"/> k) si <input type="radio"/> l) si <input type="radio"/> m) si <input type="radio"/> n) especificar _____</p>
<p>16. ¿Durante el desarrollo del curso el maestro fomentó: (Debes marcar todos los incisos)</p> <p>a) la discusión en clase? b) la crítica razonada? c) el auto aprendizaje? d) la sensibilidad artística? e) el razonamiento científico? f) la protección al medio ambiente? g) el trabajo en equipo? h) los trabajos de investigación?</p>	<p>a) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> h) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/></p>
<p>17. ¿El profesor leyó, revisó y entregó tus trabajos y tareas con observaciones que te permitieron corregir tus errores?</p>	<p>siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/> pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/></p>
<p>18. ¿La evaluación del curso se basó en:</p> <p>a) los contenidos del programa? b) los criterios de evaluación establecidos al inicio del curso?</p>	<p>a) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> no <input type="radio"/></p>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

Un método de control de las evaluaciones docentes mediante los métodos de recolección de información en cuestionarios, es como lo evidencia la pregunta 15 de la Universidad Veracruzana, donde las respuestas de quien evalúa (estudiantes), dará resultado a cómo el docente ha aplicado la enseñanza en sus aprendientes, y el cómo ha evidenciado y acatado el protocolo de los coordinadores(as) de área/directores(as) de carrera, quienes tienen la responsabilidad sobre ellos y su manera de proceder para dar aprendizaje profesional al estudiantado.

Imagen N° 7. Preguntas formuladas para detectar percepción del estudiantado en materia de medios tecnológicos utilizados

Preguntas	Respuestas
19. ¿Los contenidos del curso fueron: (Es importante que respondas a todos los incisos) a) actuales? b) comprensibles? c) relevantes para tu formación?	a) actuales
	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/>
	pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
	b) comprensibles
	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/>
	pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
	c) relevantes para tu formación
	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/>
	pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
20. ¿El maestro, asistió a clase?	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/>
	pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
21. ¿El maestro fue puntual: a) en su entrada y salida de clase? b) en los tiempos previstos para la conclusión del programa de estudios? c) en la entrega de actas de calificaciones?	a) en su entrada y salida de clase
	siempre <input type="radio"/> generalmente <input type="radio"/>
	pocas veces <input type="radio"/> nunca <input type="radio"/>
	b) en los tiempos previstos para la conclusión del programa de estudios
	si <input type="radio"/> no <input type="radio"/>
	si <input type="radio"/> no <input type="radio"/>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

Una manera de recabar información que dé resultado al avance que posee un curso en general o a toda una carrera universitaria, es según la pregunta 19, donde indaga en si el curso es pertinente en cuanto a su contenido, si está lo suficientemente actualizado y que es de relevancia en el aprendizaje de la persona. Con esto, tanto el docente como el coordinador(a)/director(a) de carrera, tendrán la oportunidad y desafío de promover un curso o carrera que satisfaga las necesidades de un aprendiente que está enfocado a las oportunidades del mercado actual.

Imagen N° 8. Pregunta acerca de la deontología profesional

Preguntas	Respuestas
22. De la siguiente lista de valores, marca los que consideres fueron promovidos por el maestro con su desempeño en el curso. a) Ética b) Honestidad c) Responsabilidad d) Tolerancia e) Veracidad f) Respeto g) Solidaridad h) Ninguno i) Otros	a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/> h) si <input type="radio"/> i) especificar _____
23. ¿Cómo consideras que fue la formación que recibiste en este curso?	excelente <input type="radio"/> bueno <input type="radio"/> regular <input type="radio"/> malo <input type="radio"/>
24. ¿Te gustaría recibir otro curso con este maestro?	si <input type="radio"/> no <input type="radio"/> me da igual <input type="radio"/>
25. ¿Qué cambios le sugerirías al maestro para mejorar su trabajo? (Puedes marcar varias respuestas). a) Que dé a conocer el programa del curso b) Que cumpla completamente el programa c) Que utilice materiales de apoyo para la enseñanza d) Que mejore la utilización de los materiales de apoyo e) Que utilice otras formas de evaluación f) Que establezca mejores relaciones con los alumnos g) Que asista puntualmente h) Que adquiera mayor dominio de su materia i) Que ofrezca asesoría y apoyo j) Que mejore la calidad de la asesoría k) Que promueva el aprendizaje de valores l) Que promueva la crítica razonada m) Que la evaluación del curso se base en los contenidos del programa n) Ningún cambio	a) si <input type="radio"/> b) si <input type="radio"/> c) si <input type="radio"/> d) si <input type="radio"/> e) si <input type="radio"/> f) si <input type="radio"/> g) si <input type="radio"/> h) si <input type="radio"/> i) si <input type="radio"/> j) si <input type="radio"/> k) si <input type="radio"/> l) si <input type="radio"/> m) si <input type="radio"/> n) si <input type="radio"/>

Fuente: página oficial de la Universidad Veracruzana

La deontología, uno de los puntos críticos a tomar en cuenta en la enseñanza de la educación, se hace oportuna en todo momento para ser evaluada en un método de recolección de datos. La formación de docentes y de aprendientes van de la mano con la ética que representa la responsabilidad en primer plano de aprendizaje estudiantil, y es uno de los principales hechos en la vivencia universitaria, quien se llevará las impresiones de quién fue su mentor con mayor grado de significancia.

Evidentemente, y de acuerdo con los procesos de evaluación empleados en otras instituciones homólogas a la UTN, el trabajo a realizar debe irse desarrollando por etapas, donde no solamente se trate de aplicar una herramienta, sino que esa herramienta sea la más adecuada para esa institución específicamente. En cualquier área, administrativa o docente, es necesario conocer o establecer cuáles son los indicadores de calidad a los que se desea

llegar, de manera que tanto quien evalúa como quien es evaluado(a) puedan tener previo conocimiento de los puntos que se medirán, o bien, en los puntos por los cuales se debe trabajar y esforzarse para dar su mejor desempeño.

Si se compara la herramienta de la Universidad Veracruzana con la Universidad Técnica Nacional, se tiene que:

Tabla N° 2. *Comparación de la herramienta utilizada en las evaluaciones de desempeño de la Universidad Veracruzana y la UTN*

Universidad Veracruzana (25 preguntas)	Universidad Técnica Nacional (24 preguntas)
Planificación de la docencia	Mediación pedagógica
Desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje	Respeto a la normativa institucional
Evaluación del aprendizaje	Práctica de los valores institucionales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales
	General (observaciones)

Fuente: *elaboración propia.*

Ambas herramientas poseen un número similar de preguntas, con la diferencia de percepción y contenido de las variables. Sin embargo, la diferencia radica en la motivación de la utilización de la herramienta y el captar la atención de quienes están siendo evaluadores(as) y evaluados(as) para la obtención concreta de resultados.

En un estudio del Centro de Evaluación Académica de la Universidad de Costa Rica (2015), se investiga por medio de un extensivo trabajo de recolección de datos cuál ha sido su población graduada y lo más importante, su grado de satisfacción: "...se consultó a las personas graduadas acerca de su grado de satisfacción con la universidad y la carrera estudiada..."

El dato anterior es vital en una institución que quiere darle más significado y relación a los resultados obtenidos en una evaluación docente o administrativa. Es relevante recabar información de quienes fueron estudiantes y su estado actual luego de salir a buscar un lugar en donde puedan brindar sus servicios profesionales de una institución específica que los formó.

La necesidad de un estudio de esta índole permitiría que la UTN, en sus áreas encargadas del proceso de evaluaciones de desempeño, obtenga un panorama de la vinculación y la realidad laboral actual de su personal en esta materia (evaluaciones de desempeño docente y administrativo), como también que la universidad verifique que sus herramientas y procesos se estén cumpliendo con lo que indica la ley 2160 “Ley Fundamental de Educación”, en el capítulo III correspondiente a la formación del personal, en el artículo 23 “El estado, de acuerdo con el artículo 86 de la constitución Política, formará profesionales docentes para los diversos niveles de enseñanza”. Así mismo, detalla en el artículo 24:

La formación de profesionales docentes deberá:

- Inspirarse en los principios democráticos que fundamentan la vida institucional del país, y en el criterio sobre la educación que establece el artículo 77 de la Constitución Política;
- Asegurar al educador una cultura general y profesional y los conocimientos especiales necesarios para el buen servicio docente;
- Promover en el educador la formación de un genuino sentimiento de los valores de la nacionalidad, el aprecio de los valores universales y la comprensión de la trascendencia de su misión.

De acuerdo con lo que establece la Ley Fundamental de Educación, se visualiza una necesidad aún mayor del desarrollo del asunto tratado, dado que es importante saber si se está cumpliendo desde los departamentos de desarrollo humano de la UTN, con lo que se establece.

El artículo 23 indica que los y las profesionales deben estar preparados(as) para el adecuado desarrollo de sus funciones. Si bien existe un completo proceso de reclutamiento y selección del personal en esta institución, muchas veces el personal docente no cuenta con los conocimientos pedagógicos requeridos para el curso, esto sin cuestionar su calidad profesional, pues un requisito solicitado para dar un curso normalmente es su especialidad en el área, por ejemplo, si es un curso de contabilidad, debe ser contador(a), si es un curso de ética, que sea profesional en derecho, entre otros. La UTN viene trabajando junto con el CFPTE la preparación de sus docentes en la mediación pedagógica, cuya función es primordial en el buen desarrollo de un curso y en beneficiar el proceso de enseñanza-aprendizaje tanto para el estudiantado como para el personal docente encargado de transmitir el conocimiento.

Dado lo anterior se llega a lo que indica el artículo 24 inciso b, acerca de ofrecer los conocimientos necesarios para que el desempeño como docente sea bueno. En la UTN, si bien lo establece en su reglamento de evaluaciones de desempeño docente, en los casos donde el docente obtenga una nota inferior a 70, este deberá integrarse de manera inmediata al plan de mediación pedagógica, lo cual no existe un estudio que determine si efectivamente una vez cursado este módulo, el docente haya incrementado o no su formación pedagógica posteriormente en las aulas.

Así mismo, el caso de integrarse al plan de mediación pedagógica incluye solamente al personal docente, no así al administrativo, para el cual no se considera un proceso que le

permita obtener capacitación y realimentación del proceso de evaluación del desempeño, aun cuando muchas áreas estratégicas se dedican de manera directa al trato con estudiantes, tal como el departamento de Registro, Tesorería, Vida Estudiantil, entre otros.

Lo anterior permite llegar también a lo que establece el artículo 26 de la ley 2160 “El Estado ofrecerá, por medio del Ministerio de ramo, programas de formación profesional y de adiestramiento para el personal en servicio”. Este artículo permite que se tenga otra razón más por la cual desarrollar la presente investigación, dado que se desconoce si la UTN tiene procesos post Evaluación del desempeño administrativo que permitan al personal adquirir conocimientos que le permitan mejorar su desempeño, así como reforzar los ya existentes, todos con mira en una mejora continua y un buen servicio al cliente.

Según Rizo. H, en su artículo Evaluación del Docente Universitario (1999) “La evaluación del desempeño docente se asume en este trabajo como un proceso permanente, enmarcado dentro de una concepción de calidad de la educación y enfocado hacia el perfeccionamiento de la docencia en una institución educativa, en particular”.

Con base en lo anterior, e incluyendo también la evaluación del desempeño en administrativos, el medir o evaluar el desempeño del personal debe ser un procedimiento constante, permanente, que se enfoque en la realización de procesos de calidad y de igual forma ofrecer al cliente potenciales productos y servicios de más calidad y con valor agregado como puede ser una acreditación, para lo cual se deben mantener acciones de mejora como lo suelen ser evaluaciones de desempeño en todos su personal.

Según el informe de evaluación del Impacto de los Mecanismos de Aseguramiento de la Calidad expuesto por Quirós. A y Villalobos. J (2011), “La tendencia prevaleciente en el enfoque de las diferentes universidades está orientada hacia los procesos de aseguramiento de la calidad, a favor de las autoevaluaciones como mecanismos para la mejora constante,

con miras a la acreditación”. Con esto, se ve cómo las universidades que fueron tomadas para este estudio (Universidad de Costa Rica (UCR), Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR), Universidad Veritas y la Universidad Latina), todas con gran trayectoria e imagen en temas de la educación, apuestan por un modelo donde las evaluaciones sean empleadas tanto para seguir un protocolo de calidad, como también una manera de conseguir las acreditaciones que las hagan ser pioneras y reconocidas en materia de la enseñanza y formación profesional nacional e internacionalmente.

En el estudio anteriormente señalado, también indica que; “el Instituto Tecnológico de Costa Rica fue la única institución de educación superior participante que expresó abiertamente la búsqueda y promoción de un currículum basado en competencias como disposición asociada al Aseguramiento de la Calidad”. Por cuanto, teniendo en cuenta esta ideología del ITCR, se ve como esta institución apuesta por la calidad de su personal para que, consiguientemente, la preparación de sus estudiantes tenga un alto porcentaje de seguridad a la hora de insertarse o participar en las opciones laborales dentro del país o fuera de él.

Según Arrieche. M, en su artículo Evaluación de Desempeño Del Talento Humano de la Universidad Fermín, Venezuela, (2014): “la evaluación del desempeño del talento humano es una actividad vital dentro de las diferentes organizaciones, con enfoques: individual, grupal y organizacional que como eje central considera al personal para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa.”.

En consideración a esto, al tener un crecimiento considerable desde su fusión, la UTN tiene claro cuál debe ser su dirección con base en sus estudiantes, pues la institución se encuentra en miras de acreditación y hoy sigue siendo solicitada por más estudiantes de nuevo ingreso cada año para formar sus vidas profesionales, obligando a realizar acciones

de mejora, siendo uno de los puntos medulares el contar tanto con personal docente como administrativo que se enfoquen a la calidad del servicio que brindan, así como de acciones que les permita poner especial atención a los puntos débiles por mejorar, los cuales pueden ser comunicados por medio de una herramienta y procesos de evaluación, adaptados a la realidad de la institución, y enfocados de manera rigurosa con la misión, visión y objetivos estratégicos de la UTN.

Ahora bien, si se consideran temas de regulación, el reglamento de evaluación del desempeño administrativo con el cual cuenta la UTN establece en sus artículos 24 y 29 lo siguiente:

Artículo 24: Los resultados de la evaluación del desempeño administrativo será un aspecto a considerar para promover ascensos, traslados, concesión de permisos con goce de salario, carrera administrativa y un factor de obligada consideración al decidir sobre cualquier modificación de los términos de la relación de servicio.

Artículo 29: El servidor que obtenga una calificación de regular en un período, no tendrá derecho al aumento anual y ni al punto por experiencia profesional en dicho período, siempre y cuando la jefatura respectiva haya fundamentado y documentado tal calificación.

Esto es otro punto importante por verificar y por el cual se visualiza la necesidad urgente el llevar a cabo el desarrollo del proyecto de tesis. Más que por verificar si se está cumpliendo con lo indicado en los artículos anteriormente mencionados, es considerar las acciones o planes de mejora de la universidad, respecto a los resultados que se puedan derivar de la aplicación de esta.

Capítulo III

Marco Metodológico

Desde el momento cuando se inicia con la búsqueda de un tema específico o de un problema con la intención de resolverlo, se están poniendo en práctica metodologías investigativas que van a ir dando forma al anteproyecto con material bibliográfico relacionado.

En este caso, se ha empleado la investigación en términos relacionados con el tema a desarrollar, realizando lecturas de tesis, artículos, noticias, libros, entre otros documentos utilizados como fuentes secundarias, así como los valiosos aportes del personal de la UTN, entrevistadas a manera de verificación de la necesidad, y se han utilizado como fuentes primarias para el anteproyecto, además, incluye herramientas relevantes para la metodología utilizada para la investigación.

Tipo de Investigación

Con base en la naturaleza del tema de investigación (Impactos que tienen las evaluaciones de desempeño, docente y administrativo, en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos) el diseño utilizado es el descriptivo y explicativo.

Los diseños descriptivos de acuerdo con Hernández, et al., “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Además, agrega que “La investigación explicativa pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudia”.

Con esto se logra obtener, mediante la recolección de datos, la situación actual de las EVD, tanto de quien es evaluado(a) como de sus evaluadores(as), personal docente y administrativo en cuanto a su participación en esta, mediante el insumo principal como lo

son sus criterios sobre estas y así formar posibles mejoras que puedan requerir las herramientas utilizadas para la evaluación y sus procesos, si fuese el caso. Lo anterior, teniendo en cuenta los resultados o dichos criterios mencionados, que muestre la recolección de datos y comparando las herramientas con los modelos utilizados por instituciones homólogas, con la finalidad de no solo estar a la altura de la competencia sino apuntar más lejos en cuanto a calidad se refiere.

Sujeto y fuentes de información

Sujetos de estudio

La investigación se realiza en la UTN, en la Sede Regional de San Carlos, a una muestra de la población que integra al personal docente y administrativo, así como al estudiantado de dicha sede. De acuerdo con Balestrini (2006) se entiende por población: “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (p. 137).

En este caso hay una población finita: la población estudiantil, conformada por 1646 estudiantes en condición activa, el personal docente, integrado por 140 personas y el área administrativa, conformada por 64 integrantes, para un total de 204 personas colaboradoras en la Sede Regional de San Carlos durante el primer cuatrimestre 2018, periodo en el cual fue presentado el anteproyecto.

Fuentes de información

Durante el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron fuentes tanto primarias como secundarias, con el fin de tener información lo más veraz posible.

Primarias

De acuerdo con Hernández et al., este tipo de fuentes “proporcionan datos de primera mano” (p. 53). En este caso, fueron utilizados instrumentos en línea que permitieron recabar información y, además, obtener resultados que indican la situación actual de los procesos de evaluación del desempeño docente y administrativo emplea actualmente la UTN. Para este caso, se desarrollaron dos cuestionarios específicos para la población involucrada en el proceso de evaluación, utilizados en el presente proyecto para captar la percepción con base en resultados primarios de los clientes internos y externos de la universidad (Administrativos-Docentes-Estudiantado).

Así mismo, se consultaron otras fuentes de este tipo, tales como:

- Informes del Área de Registro con los números de estudiantes matriculados por carrera/año/curso/grado/género.
- Lista de personal administrativo UTN.
- Programación académica.
- Entrevistas directas con personal involucrado en el proceso de evaluación del desempeño, de la dirección de docencia y del área de registro.

Secundarias

Entre las fuentes secundarias, se estudiaron e investigaron:

- Bibliografía sobre administración.
- Bibliografía sobre administración de recursos humanos.
- Bibliografía sobre evaluaciones del desempeño.
- Documentos e informes realizados por otras instituciones de educación superior, tanto nacionales como internacionales, referentes a los procesos de

evaluaciones del desempeño (Machote EVD de la UCR, UNA, UNED, Universidad Veracruzana de México).

- Revistas y artículos web.
- Noticias.

Cabe destacar que, entre las fuentes secundarias, también se consultaron documentos e información que hacen referencia a las evaluaciones del desempeño, a lo interno de la UTN, tales como:

- Reglamento de Evaluación del Desempeño del personal Administrativo de la Universidad Técnica Nacional
- Reglamento de Evaluación del Desempeño Docente de los académicos de la Universidad Técnica Nacional
- Herramientas de evaluación del desempeño del personal administrativo y docente de la UTN
- Programación Académica II y IIIC-2018

Determinación de la muestra

De acuerdo con información brindada por el Departamento de Registro de la UTN, para el corte de matrícula al primer cuatrimestre de 2018, se encuentran matriculados 1646 estudiantes. La tabla N°3 detalla la distribución de la matrícula por carreras, grado académico (diplomado, bachillerato o licenciatura), y por género femenino (F) o masculino (M). Así mismo, desde la Coordinación de Gestión de Desarrollo Humano se detalla que a la fecha colaboran 64 personas en el área administrativa, y en la oferta académica, para el primer cuatrimestre 2018, se encuentran nombrados 140 docentes, para un total en el personal de 204 personas colaboradoras, tal como se detalla en la tabla N°4.

Tabla N° 3. Cantidad total de matrículas por carrera, nivel y género, I Cuatrimestre 2018

Carrera	Diplomado			Bachillerato			Licenciatura			Total por carrera
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	
AA	39	12	51	26	9	35	0	0	0	86
AGRH	144	24	168	74	8	82	14	8	22	272
ASA	117	30	147	0	0	0	0	0	0	147
COEX	39	17	56	36	28	64	1	1	2	122
COFI	141	47	188	52	11	63	14	6	20	271
IGA	86	67	153	6	3	9	0	0	0	162
ILE	32	27	59	97	59	156	0	0	0	215
ISOA	26	15	41	7	4	11	8	4	12	64
ISW	63	191	254	4	44	48	1	4	5	307
TOTAL	687	430	1117	302	166	468	38	23	61	1646

Fuente: Elaboración propia, de acuerdo con datos facilitados desde el Departamento de Registro de la sede.

Tabla N°4. Cantidad total de docentes y administrativos, Sede Regional San Carlos, I cuatrimestre 2018.

Docentes	Administrativos
140	62

Fuente: elaboración propia, de acuerdo con datos facilitados desde la Coordinación de Gestión de Desarrollo Humano de la sede.

Dado que las poblaciones, tanto en estudiantes como en personal docente y administrativo, a pesar de ser finitas, son bastante numerosas, se determina escoger una muestra para ambas poblaciones, definiendo como nivel de confianza un 95% y un error máximo permitido de 6%, dado que se desconocen los valores de P y Q se asume que P y Q son; 0.5.

N=Tamaño de la población estudiantil (1646), docente (140) y administrativa (64)

z= Grado de confianza: 95% (1.96)

d= Error máximo permitido: 6% (0.06)

P: 0.5

Q= 0.5

n: ¿?

$$n = \left(\frac{z\sqrt{P*Q}}{d} \right)^2 = n = \left(\frac{1.96\sqrt{0.5}}{0.06} \right)^2 = 266.78$$

Muestra finita para estudiantes

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{266.78}{1 + \frac{266.78}{1646}} = 229.57$$

Muestra finita para docentes

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} = \frac{266.78}{1 + \frac{266.78}{140}} = 91.82$$

Muestra finita para administrativos

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad n = \frac{266.78}{1 + \frac{266.78}{62}} = 50.30$$

Según Vivanco (2005), los muestreos probabilísticos

Son estrategias de selección de elementos que se sustentan en el principio de selección aleatoria. En la práctica esto significa que todos los elementos de la población tienen una probabilidad conocida y distinta de 0 de pertenecer a la muestra.

La aleatoriedad no es un atributo de una muestra, sino del proceso de selección utilizado.

Siguiendo con Vivanco, entre los tipos de muestreo probabilístico se tiene el muestreo aleatorio simple: “Procedimiento de muestreo básico y fundamento de otras estrategias de selección de muestra. Se caracteriza porque la selección se realiza de un listado de la población asignándole igual probabilidad a cada elemento.” y el muestreo estratificado: “Procedimiento muestral que se caracteriza por la utilización de información auxiliar para mejorar la eficiencia en la selección de elementos y mejorar la precisión de las estimaciones”.

Continuando con lo expuesto por Vivanco, en el caso de la presente investigación, el muestreo será probabilístico, estratificado y al azar en las poblaciones, pues busca que todos los individuos que conformen la muestra tengan las mismas posibilidades de ser elegidos. Además, para la población estudiantil, la muestra se seleccionará de manera estratificada por carreras, buscando un equilibrio porcentual de las personas entrevistadas en cada área.

En la tabla N°5 se puede apreciar la cantidad porcentual de estudiantes que se entrevistarán por carrera:

Tabla N° 5. Muestreo estratificado de la población estudiantil (porcentaje de relación población/estudiante por carrera) I cuatrimestre 2018

Carrera	Cantidad %	Cantidad de Estudiantes por evaluar por carrera
AA	5,22	12
AGRH	16,52	38
ASA	8,93	21
COEX	7,41	17
COFI	16,46	38
IGA	9,84	23
ILE	13,06	30
ISOA	3,89	9
ISW	18,65	43
Total	100,00	230

Fuente: *Elaboración propia*

Sin embargo, y dado que la aplicación de la encuesta fue aplicada durante el segundo cuatrimestre 2018, las poblaciones totales y las muestras tanto de estudiantes como de docentes y administrativos poseen modificación, manteniendo los mismos datos en grado de confianza (95%) y error máximo permitido (6%), quedando de la siguiente manera:

Población docente= 129 Muestra= 87

$$n = \frac{266.78}{1 + \frac{266.78}{129}} = 86.96$$

Población administrativos= 62. Muestra= 50

$$n = \frac{266.78}{1 + \frac{266.78}{62}} = 50.30$$

Tabla N° 6. Cantidad total de matrículas por carrera, nivel y género, II Cuatrimestre

2018

Carrera	Diplomado			Bachillerato			Licenciatura			Total por carrera
	F	M	Total	F	M	Total	F	M	Total	
AA	34	12	46	10	9	19	0	0	0	65
AGRH	134	19	153	57	6	63	27	7	34	250
ASA	106	31	137	0	0	0	0	0	0	137
COEX	56	27	83	7	9	16	4	0	4	103
COFI	117	44	161	45	10	55	34	13	47	263
IGA	79	60	139	2	7	9	0	0	0	148
ILE	87	65	152	22	11	33	0	0	0	185
ISOA	24	17	41	4	3	7	9	7	16	64
ISW	61	171	232	3	53	56	3	10	13	301
TOTAL	698	446	1144	150	108	258	77	37	114	1516

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N° 7. Muestreo estratificado de la población estudiantil (porcentaje de relación población/estudiante por carrera) II cuatrimestre 2018

Carrera	Cantidad %	Cantidad de Estudiantes por evaluar por carrera
AA	4,29	10
AGRH	16,49	38
ASA	9,04	21
COEX	6,79	15
COFI	17,35	40
IGA	9,76	22
ILE	12,20	28
ISOA	4,22	10
ISW	18,85	44
Total	100,00	228

Fuente: *Elaboración propia*

Población estudiantil=1516 Muestra: 227

$$n = \frac{266.78}{1+266.78} = 226.85$$

$$\frac{266.78}{1516}$$

Quedando de esta manera las poblaciones muestra, se procede a realizar la selección del muestreo aleatorio de las personas que serán encuestadas. Partiendo de dar un orden a partir de uno y hasta terminar con la cantidad total de la población ya sea docente (129), administrativa (62) o estudiantil (227). Luego, se procede a seleccionar la muestra con la fórmula =Aleatorio dando un orden de mayor a menor a los resultados arrojados en la columna de Aleatorio, quedando seleccionadas las personas que se encuentran de primeros,

hasta llenar la cantidad que corresponde a cada muestra. Lo anterior, quedando de manera confidencial el nombre de los entrevistados como muestra del cumplimiento en cuanto a la responsabilidad con el departamento de Desarrollo Humano y los sujetos de estudio que proporcionaron información.

En el caso de la población estudiantil se determinó dividir la cantidad de la muestra de acuerdo con la cantidad de grados (diplomado, bachillerato y licenciatura) según cuenta la carrera.

Método de recopilación de datos

Los instrumentos permitirán recabar información y, además, obtener resultados que indican la situación actual de las evaluaciones del desempeño docente y administrativo empleados actualmente en la UTN.

Para llevar a cabo e iniciar con la investigación, se desarrollan dos cuestionarios específicos para las poblaciones involucradas en el proceso de evaluación empleados en el presente proyecto para dar con los resultados pertinentes que respondan a los objetivos del trabajo de investigación.

La idea de crear y utilizar estas 2 herramientas diferentes para los tres tipos de población radica en que se desea alcanzar un nivel de profundidad amplio, pero el conocimiento y tecnicismos entre estas es distinto, por lo cual, uno de los cuestionarios debe adaptarse a la comprensión del estudiantado y otro para el personal de la UTN.

Como técnica de mejoramiento una vez recabada y analizada la información, se investigará cuáles son otros modelos de EVD de instituciones homólogas en educación, y así comparar las herramientas con miras a darles una mejora o cambio en cuanto a contenido y resultados.

Limitaciones

Para el desarrollo de cualquier proyecto de investigación es normal que se presenten diferentes limitaciones durante el proceso. En este caso no es la excepción, pues desde el planteamiento del tema de investigación existen incertidumbres, se dan diferencias de criterios que hacen que el planteamiento y la justificación de este se debiera reacomodar de una manera más detallada y minuciosa.

Para el trabajo de campo, se presentaron algunas barreras. En la metodología se planteó una muestra de acuerdo con la población existente en el primer cuatrimestre 2018, tanto en personal docente y administrativo como en estudiantes, esto por cuanto fue el periodo en cual se planteó el anteproyecto de investigación. No obstante, al seguir con el desarrollo del proyecto en el segundo cuatrimestre, se debió determinar una nueva muestra para las tres poblaciones en estudio, según los datos facilitados desde el departamento de Registro Universitario en cuanto a matrículas, así como a la programación académica y el personal administrativo que para ese cuatrimestre estuvieron activos.

Se perciben, en cuanto a los Trabajos Finales de Graduación (comprensible al ser la primera generación de licenciatura en la carrera), algunos vacíos de trámite. Asimismo, por la naturaleza del tema, y por tratarse de algo confidencial, no siempre fue posible acceder a toda la información requerida.

Procedimientos de recolección y análisis de datos

Procedimientos de recolección

Procedimiento inicial

- Introducción
- Justificación/Planteamiento del problema/Objetivos
- Marco Teórico

Procedimiento metodológico

En cuanto a la población seleccionada para la aplicación del instrumento, se determina que se aplique al personal administrativo y docente de la Sede Regional de San Carlos en su totalidad, y una muestra al estudiantado, determinada anteriormente mediante una fórmula estadística.

Los cuestionarios están compuestos de cuatro indicadores o subvariables (secciones en cada uno), donde se exponen diez (población estudiantil) y once (administrativo/docente) preguntas, más una parte opcional que darán como resultado que la variable más importante es esta encuesta (Percepción de la herramienta de Evaluaciones de Desempeño), muestre y refleje las opiniones del personal docente y administrativo y estudiantes para dar con las acciones de mejora pertinentes.

El proceso de recolección se desarrolla por medio de un formulario en Drive, pero para garantizar su efectividad en la aplicación y respuesta, se plantea realizar las visitas a los grupos y al personal docente y administrativo para lograr el alcance deseado con las poblaciones muestra, de manera que la entrevista sea personal pero por medio del formulario en línea, para el cual se les compartirá a las personas encuestadas el link y así realizar de manera automática la tabulación de los datos.

Procedimiento de análisis de datos y resultados

En el análisis de datos se utilizaron las técnicas de tabulación mediante el programa informático Microsoft Excel, donde se exponen resultados porcentuales de las diferentes percepciones obtenidas por los registros de evaluaciones de desempeño utilizadas por la Universidad Técnica Nacional, permitiendo realizar análisis con cruces de variables.

Se analiza e interpreta cada una de las preguntas planteadas a las personas encuestadas, dando juicio del criterio de estos, junto con la realidad de las EVD de la

institución. Con esto, se prepara el documento de conclusiones que da pie a las recomendaciones para la mejora de la herramienta y sobre todo del rendimiento académico, estudiantil y administrativo de la UTN.

Además, se realiza un rango de valores en el cual se determinan tres medidas para la percepción (de acuerdo con los objetivos planteados), que está teniendo tanto el personal como el estudiantado, de la herramienta que utiliza actualmente la universidad, siendo estos alto, bajo o medio, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N°8: *Rango de valores de la percepción de la población*

RANGO DE VALORES		
ALTO	90%-100%	
MEDIO	70%-89%	
BAJO	0%-69%	

Fuente: *Elaboración propia*

Variables de estudio

En un trabajo de investigación los enfoques o variables pueden ser cuantitativos o cualitativos. En este caso, se utilizará la metodología de enfoque mixto para obtener resultados más precisos en cuanto a la parte teórica-práctica según los datos encontrados, además, por los objetivos establecidos para el anteproyecto, se requiere contar con datos tanto cualitativos como cuantitativos que permitan tener resultados más determinantes acerca de la realidad laboral de la UTN, al año 2018.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección del análisis de los datos.” (p. 7). De acuerdo con esta cita, se puede determinar o predecir que durante el

anteproyecto, y su ejecución como tesis (si fuese aprobado), se podrán ir desarrollando hipótesis que permitan tanto al estudiantado que realiza la investigación como a los entes de la UTN, ir considerando posibles técnicas o procesos que determinen cuáles serían las mejores herramientas a utilizar para un adecuado proceso de evaluación, docente o administrativo, primero regionalmente para luego implementarlas con éxito, posterior a un plan piloto, en el resto de las sedes de la universidad.

Además, las herramientas empleadas durante el proceso investigativo van a permitir validar o por el contrario rechazar cualquiera de las posibles hipótesis que sean planteadas. Lo anterior se puede argumentar con lo agregado por Hernández et al., acerca del enfoque cuantitativo, donde indican que este: “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (p. 4).

En este caso específico, se emplean métodos de enfoque mixto, que consiste en la combinación de los dos métodos anteriormente mencionados.

Con el enfoque cualitativo se pretende evaluar la estructura de la herramienta del proceso de evaluación como tal, mediante la aplicación de los instrumentos de recolección y análisis de datos, con el fin de conocer también los alcances reales del proceso, sus limitaciones, las necesidades y dará oportunidad a la sugerencia de propuestas de mejoras fundamentadas de acuerdo con lo expuesto por las poblaciones interrogadas. Así mismo, un enfoque cualitativo permite que se cumpla y se vaya más allá de los requerimientos establecidos por el Sistema Nacional de Acreditación Superior (SINAES) para valorar la eficiencia y eficacia en procesos y sobre todo en estructuras de las herramientas de la institución.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se considera que en el proceso de investigación se pretende obtener y analizar datos de la herramienta con el fin de establecer la cantidad de personas que realizan las evaluaciones y conocer si existen parámetros contables que influyan o determinen las cantidades mínimas o máximas de personas que deben realizar dichas evaluaciones para que sea veraz y representativa la información que obtiene el área de Capacitación y Desarrollo.

También, este enfoque posibilita la recolección y análisis de otros datos percibidos con la herramienta aplicada, tales como: interés de la persona evaluadora y evaluada de realizar el proceso de Evaluación o Autoevaluación del Desempeño, percepción del jefe(a) inmediato(a) en cuanto a la obtención de resultados y el desempeño de su subordinado(a); además, conocimientos de los reglamentos que rigen una Evaluación del Desempeño, entre otros.

Tabla N° 9. Cuadro de variables

Cuadro de Variables/Categorías			
CATEGORÍA/ VARIABLE	DEFINICION	REFLEJO INSTRUMENTAL (Preguntas)	GRADO DE CONFIANZA
Identificación	Esta sección permite la clasificación de las respuestas en cuanto a las poblaciones estudiadas.	Estudiantes: 1,2	95%
		Administrativo/ Docentes: 1,2	
Conocimiento	Refleja los conocimientos reales de la persona evaluadora y evaluada en cuanto a las Evaluaciones de Desempeño y sus regulaciones.	Estudiantes:3,4	95%
		Administrativo/ Docentes: 3,4,5	
Satisfacción	Muestra los niveles de importancia, entendimiento y agrado a las herramientas que utiliza la institución para evaluar el desempeño.	Estudiantes:5,6,7,8	95%
		Administrativo/Docentes: 6,7,8,9	
Intereses	Permite percibir si las personas estudiantes y funcionarias están conformes con la herramienta o si quieren que tenga modificaciones en su contenido.	Estudiantes: 9,10	95%
		Administrativo/ Docentes: 10,11	

Fuente: *elaboración propia*

Definición de variables e indicadores

Variable Percepción: primer manera en que es interpretada o entendida una acción, procedimiento, reglamento, documento, etc., al que es sujeto la persona.

Variable Cumplimiento: relación entre lo acordado, reglamentado o estipulado con lo acontecido actualmente.

Variable Acción de Mejora: documento que desarrolla una serie de puntos, ideas o propuestas que van a favorecer un determinado tema.

Los indicadores de los cuestionarios tienen como fin interiorizar en cada uno de los aspectos más importantes que se consideran para evaluar la herramienta como tal. Para este anteproyecto de investigación se definieron las siguientes:

Subvariable Identificación: esta sección permite la clasificación de las respuestas en cuanto a las poblaciones estudiadas.

Subvariable Conocimiento: refleja los conocimientos reales de la persona evaluadora y evaluada en cuanto a las Evaluaciones de Desempeño y sus regulaciones.

Subvariable Satisfacción: muestra los niveles de importancia, entendimiento y agrado a las herramientas que utiliza la institución para evaluar el desempeño.

Subvariable intereses: permite percibir si las personas estudiantes y funcionarias están conformes con la herramienta o si quieren que esta tenga modificaciones en su contenido.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis e interpretación de los resultados

Una vez aplicado el cuestionario, como instrumento de recolección de datos de la población estudiantil, docente y administrativa, se procede a analizar e interpretar las respuestas obtenidas, las cuales proporcionan la información necesaria para alcanzar lo establecido en el primer objetivo específico planteado para la investigación.

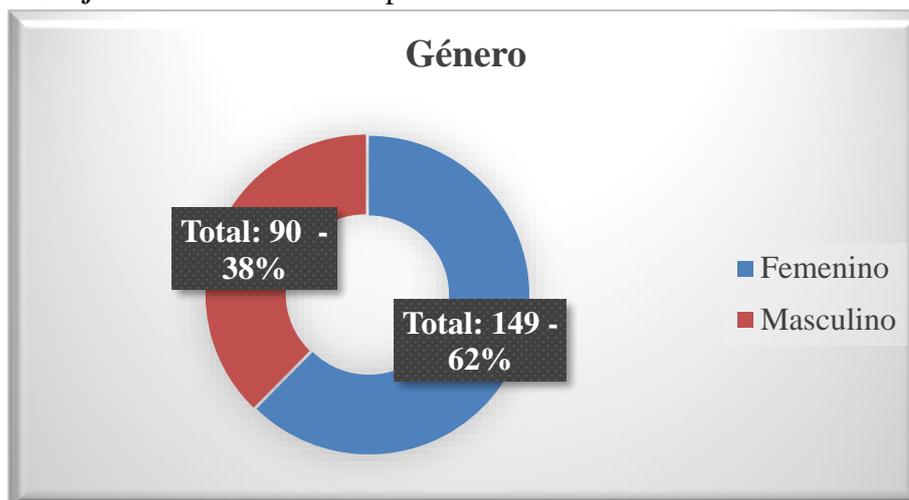
Según las variables planteadas, se desglosa a continuación el análisis de los datos obtenidos con la encuesta aplicada a la muestra de la población estudiantil.

Variables de identificación

Género

De los 239 estudiantes que conformaron la muestra, la identificación de género arrojó los siguientes resultados: un 62% de la población estudiantil es del género femenino, lo que corresponde a un total de 149 mujeres interrogadas; el 38% es representado por el estudiantado masculino, igual a 90 hombres, tal y como lo muestra la gráfica N°1.

Gráfico N°1. Género de la población estudiantil



Fuente: elaboración propia.

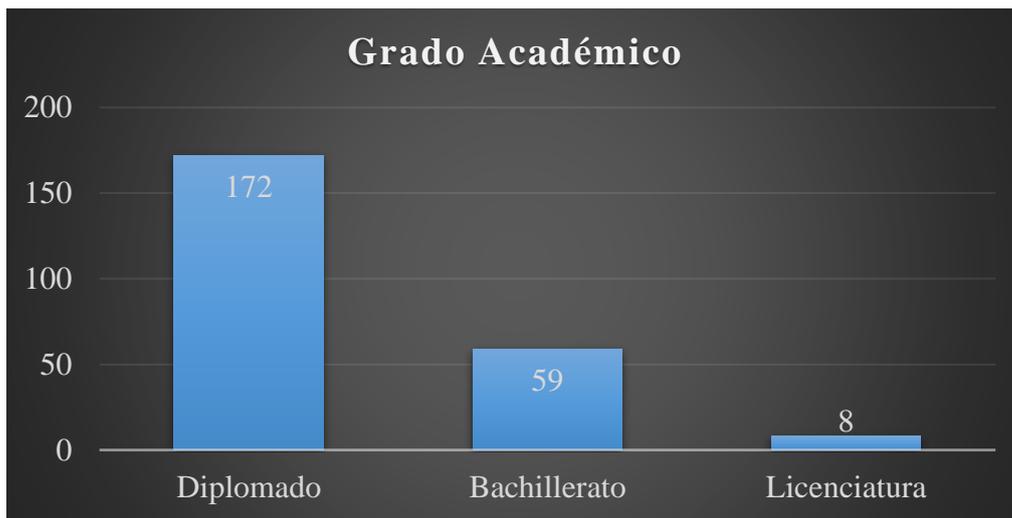
La mayor participación de estudiantes del género femenino se relaciona con la información brindada por el área de Registro Universitario de la UTN sobre el comportamiento y especificaciones del estudiantado matriculado por carrera durante el segundo cuatrimestre del 2018 (ver tabla N°6, Cantidad total de matrículas por carrera, nivel y género II Cuatrimestre, 2018).

Grado académico

Otro sub-factor de la variable identificación es el grado académico, del cual se desprenden los siguientes resultados:

La muestra de la población estudiantil entrevistada se distribuye en tres diferentes grados académicos, siendo el diplomado donde se registra mayor número de estudiantes, tal y como lo refleja la gráfica N°2, con un total de 172 estudiantes, equivalente al 71,97%. En menor proporción se conforma por estudiantes de bachillerato, con 59 participantes, que correspondiente al 24,69%, y por último la licenciatura con ocho aprendientes, es decir un 3,34%.

Gráfico N° 2. Grado académico de la población estudiantil



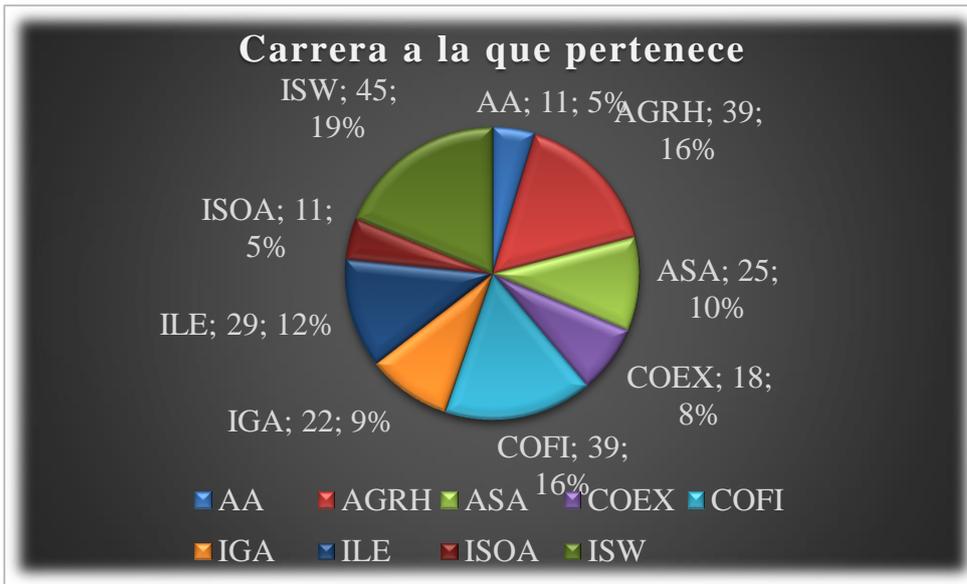
Fuente: elaboración propia.

- **Cantidad de estudiantes por carrera**

El último sub-factor analizado como variable de identificación se relaciona con la carrera a la cual pertenece el estudiantado participante de la muestra. Para el análisis de estos resultados, es importante citar que la UTN, en su Sede Regional de San Carlos, cuenta con nueve carreras, de las cuales la muestra de estudiantes se desglosa en la siguiente proporción:

Un 19% (45 estudiantes) pertenecen a la carrera de ISW; secundan la lista el estudiantado matriculado en las carreras de COFI y AGRH con un 16% cada una (correspondiente a 39 estudiantes por carrera). Continúa ILE con un 12% (29 estudiantes) y Asa con 10% (25 estudiantes). El 43% restante se distribuye en las carreras: IGA (9%), COEX (8%) ISOA (5%) y AA (5%), de acuerdo con lo que indica la gráfica N°3 presentada a continuación.

Gráfico N°3. Carrera a la cual pertenecen



Fuente: elaboración propia.

- **Variable de conocimiento**
 - **Conocimiento y utilización de la EVD**

De la totalidad de la muestra estudiantil encuestada se obtiene que el 96,65%, es decir 231 personas, afirman conocer y utilizar la herramienta a la hora de evaluar al personal docente de la institución; el 1,67% que representa a 4 estudiantes indican no conocer ni utilizar las Evaluaciones de Desempeño de la universidad. Por último, 4 personas más, quienes representan otro 1,67% manifiestan otras razones. Así se detalla en la tabla N° 10.

Tabla N° 10. Conocimiento y utilización de la herramienta por parte de la población estudiantil

¿Conoce y ha utilizado la herramienta de Evaluación del Desempeño para evaluar a su(s) docente(s)?	
Si	96.65%
No	1.67%
Otro	1.67%

Fuente: elaboración propia.

Según dichas manifestaciones expuestas de los 8 estudiantes que revelaron no conocer ni utilizar la herramienta u otras razones, se detalla en la tabla 11.

Tabla 11. Razones por las cuales desconoce la herramienta

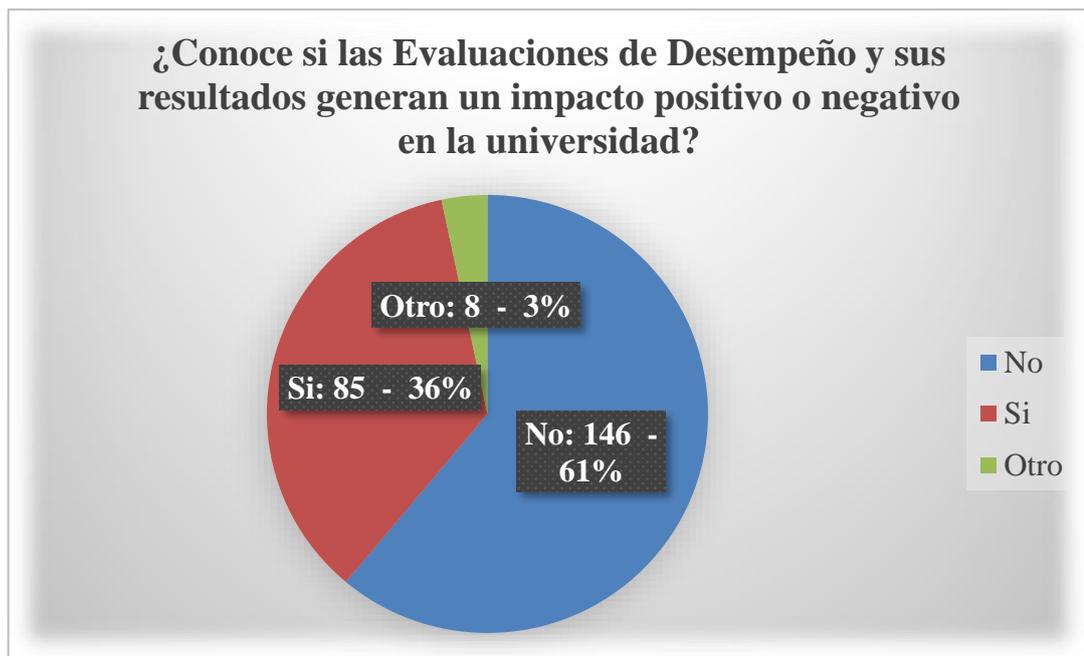
Respuesta	Cantidad Absoluta
La he utilizado, pero no me funciona actualmente.	1
Nunca me han presentado información sobre la herramienta.	1
Porque no lo toman en cuenta.	1
Nunca he evaluado a nadie.	1
No, porque no le interesa evaluar al personal docente.	3
No, porque desconoce cómo utilizar la plataforma de intranet donde se realiza la evaluación.	1

Fuente: elaboración propia.

- **Conocimiento del impacto que generan los resultados de la EVD en la UTN**

Un impacto positivo de las Evaluaciones de Desempeño lo afirmaron 85 estudiantes, que representan el 36% de la muestra, mientras que al 61%, es decir 146 educandos, les parece que el impacto es negativo para la institución. El restante 3% (8) del estudiantado tiene una opinión diferente, las cuales se detallan en la tabla número 11.

Gráfico N°4. Conocimiento de impacto positivo o negativo de las EVD en la universidad



Fuente: elaboración propia.

La mayor cantidad de estudiantes considera que las evaluaciones del desempeño generan un impacto negativo, según gráfico N°4, y puntúan que con o sin evaluación no se notan cambios en la academia; un alto porcentaje piensa que sí se nota la mejoría profesional de las personas académicas. El detalle de estos resultados se especifica en la tabla N°12, según las opciones brindadas en el cuestionario.

Tabla 12. *Criterio sobre el impacto de las EVD*

Respuestas	Cantidad Absoluta
Sí, porque se nota la mejoría profesional de los académicos.	48
Sí, porque hay una diferencia significativa en la calidad del aprendizaje.	37
No, porque la calidad del personal docente decae notablemente.	11
No, porque con o sin evaluación no se notan cambios en la academia.	135
<u>Otro:</u> NS La nota de la evaluación no tiene ningún efecto directo con el personal docente. Nunca hay problema. No, porque no se notan los cambios en el personal docente. No. Dependiendo como evalúe el profesor lo sabe y se enoja. No, porque casi siempre solo una vez me da clases la misma persona docente. Sí. Pero no se notan cambios en el desempeño de algunas personas docentes.	8

Fuente: *elaboración propia.*

- **Satisfacción con el contenido de las EVD**

En el siguiente gráfico (N°5) es posible visualizar que, solo un 15% se siente satisfecho con las evaluaciones del desempeño y el contenido de estas. Un 58% consideran una satisfacción media, mientras que un 27% sienten una baja satisfacción con el contenido de esta.

Gráfico N° 5. Grado de satisfacción con el contenido de las EVD



Fuente: elaboración propia.

- **Claridad y comprensión de las EVD**

Un 81% de las personas encuestadas manifiestan que las evaluaciones del desempeño son claras y de fácil comprensión en cuanto a su contenido, contra un 19% que indican lo contrario.

Gráfico N° 6. Claridad y comprensión de las EVD



Fuente: elaboración propia.

- **Grado de satisfacción**
 - **Grado de importancia de las actuales EVD**

La importancia que merecen las Evaluaciones de Desempeño de la UTN se percibe por la población estudiantil encuestada como alta, de manera que, la mayor cantidad de estudiantes (145) le atribuyen un grado alto, equivalente a un porcentaje del 60,7% mientras que el 29,7% del estudiantado (71) considera que las EVD tienen una calificación medio. Así también, se aprecia que 23 (9,6%) indica como bajo el grado de importancia otorgado para la herramienta de evaluación docente; porcentajes que se pueden visualizar en la gráfica N°7.

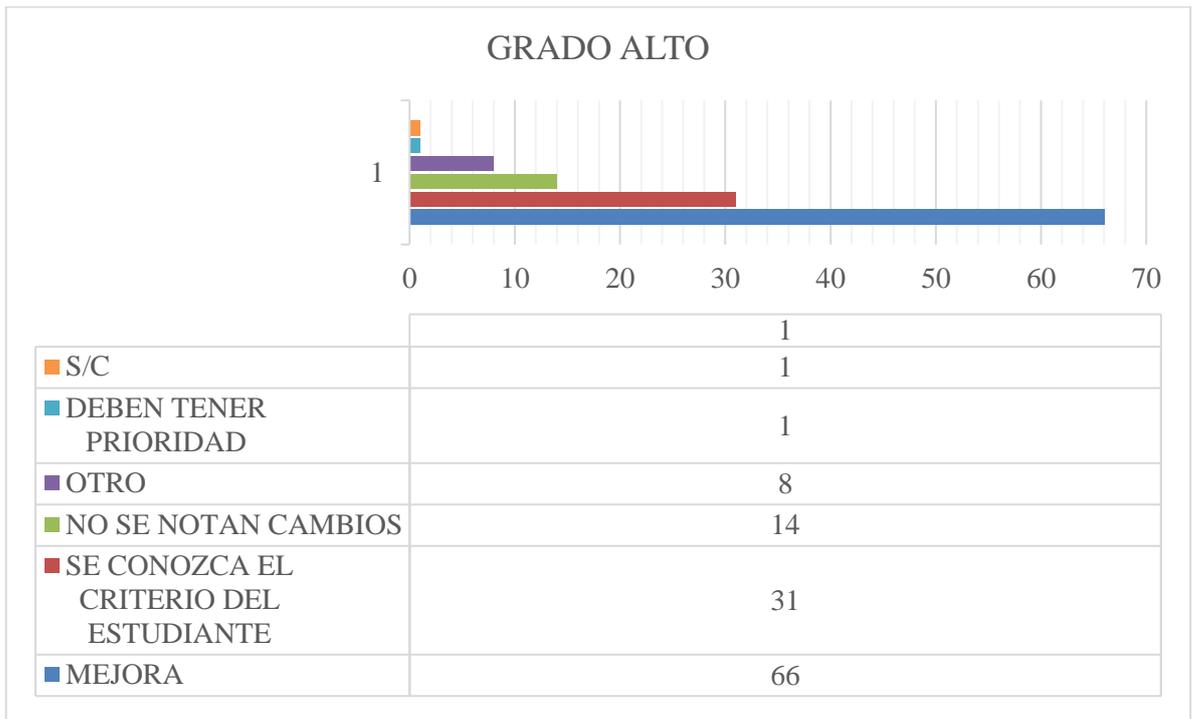
Gráfico N°7. Grado de importancia de las actuales EVD



Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta daba la opción al estudiante de expresar las razones por las que otorgó un grado específico a la importancia que merecen las actuales evaluaciones del desempeño, las cuales se detallan en las gráficas N°8 (alto), N°9 (medio) y N°10 (bajo).

Gráfica N°8. Grado alto de importancia de las EVD



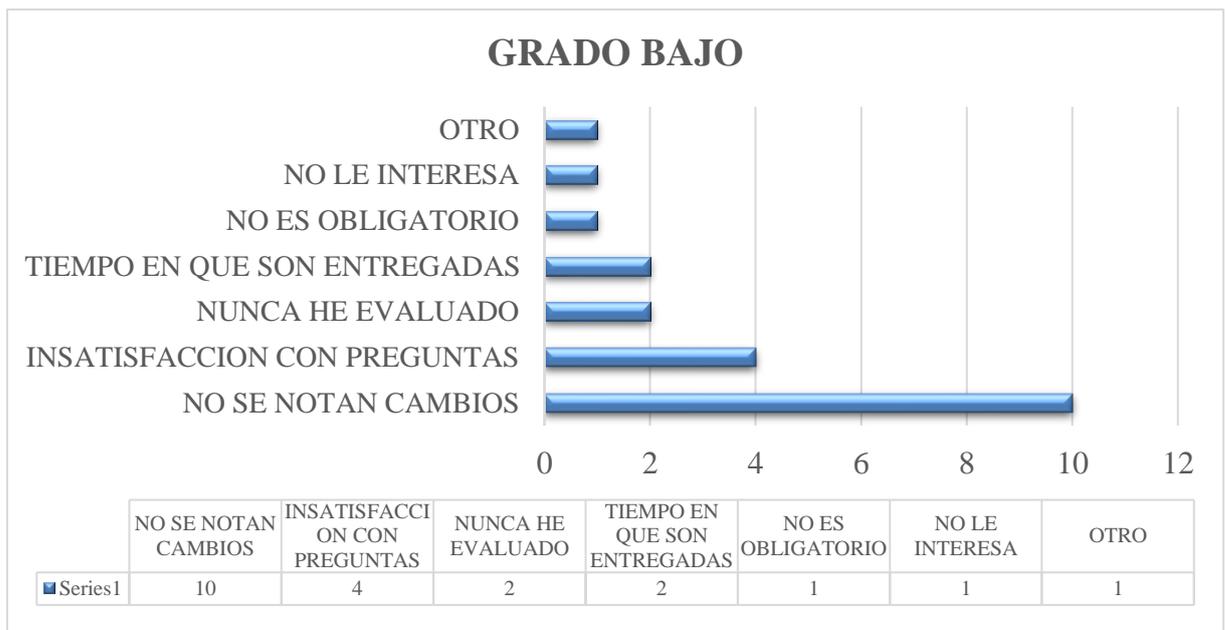
Fuente: elaboración propia.

Gráfica N°9. Grado medio de importancia de las EVD



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica N°10. Grado bajo de importancia de las EVD

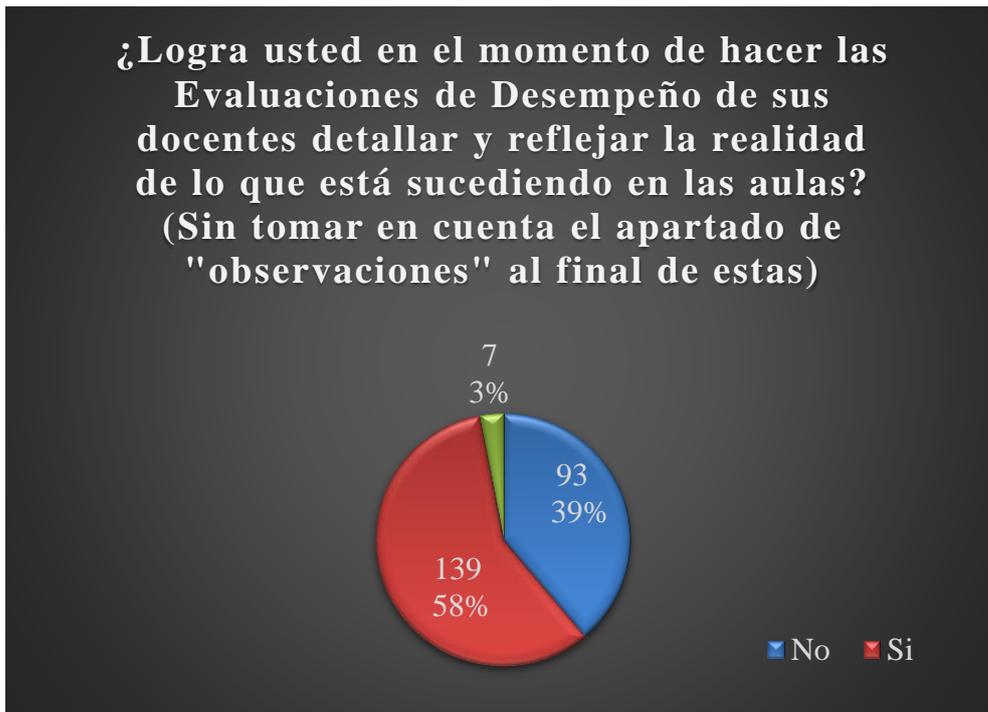


Fuente: elaboración propia.

Entre las interrogantes, se había planteado si el estudiantado logra en la herramienta de EVD actual detallar de forma completa la realidad vivida dentro de las aulas, esto considerando que la herramienta actual solo contiene preguntas relacionadas con el cumplimiento de ciertos parámetros y no exactamente de la calidad con la cual se desarrollan las clases.

En la gráfica N°11, se refleja que, del 100% de alumnado que respondió la encuesta aplicada, un 58% coincide en que sí logran reflejar la realidad de lo sucedido en las aulas, contra un 39% según el cual no se logra hacer ese detalle con la herramienta.

Gráfica N°11: Posibilidad de detallar y reflejar la realidad de lo que sucede en las aulas.



Fuente: elaboración propia.

Además, un 3% indica otra razón, entre las cuales se pueden mencionar que varias de esas respuestas de “Otro” coinciden en:

- Hay aspectos que no se toman en cuenta en esta herramienta.
- Algunas preguntas no se ajustan a los cursos impartidos.
- Algunos no terminan leyendo la herramienta de evaluación.
- Perciben como poco profundas las preguntas que se realizan.

Otro dato necesario es la concurrencia o habitualidad con que el estudiantado realiza las evaluaciones del desempeño a sus docentes, dado que en esto se puede apreciar si, efectivamente, la herramienta está siendo útil y aplicada, permitiendo a la UTN tener cuatrimestralmente los resultados esperados con la herramienta, además del cumplimiento de uno de los parámetros solicitados por SINAES para el proceso de acreditación de las carreras.

De 239 aprendientes a quienes se les aplicó la entrevista, 148 (61,92%) indicaron que sí evalúan siempre al personal docente, tal como se muestra en la gráfica N°. 12.

Gráfica N°12. Estudiantes que siempre han evaluado al personal docente, los que indican que y quienes respondieron con la opción “otro”.



Fuente: elaboración propia.

De las respuestas correspondientes a quienes indicaron que no siempre realizan el proceso de evaluación se debe a las razones que a continuación se detallan en la tabla N°13:

Tabla 13. Razones por las que no siempre evalúan al personal docente

	ABSOLUTO	RELATIVO
No, porque no le comunican cuando se hacen las evaluaciones.	35	14,5%
No, porque no hay un motivo o directriz que regule la exigencia de que se haga la evaluación.	37	15,5%

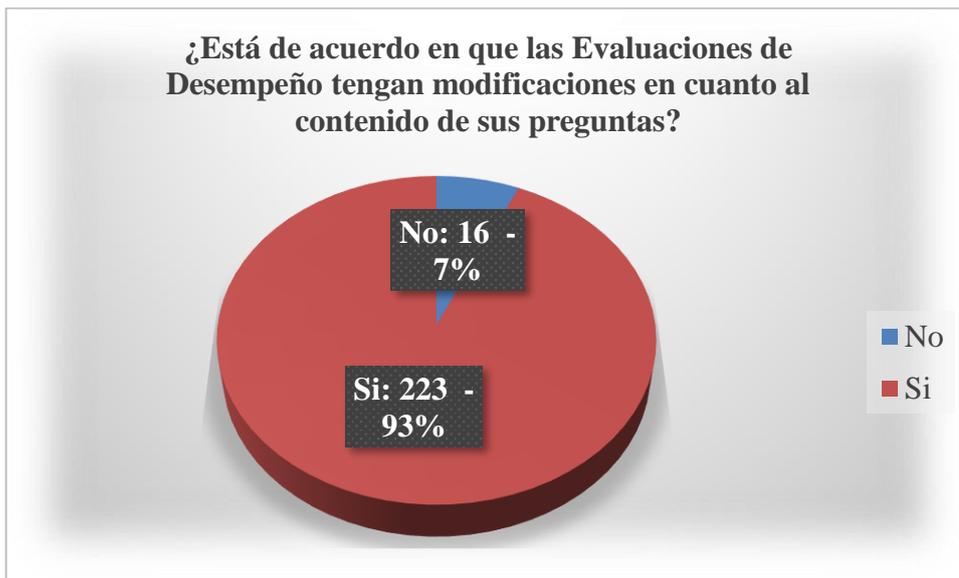
Fuente: elaboración propia.

El restante porcentaje de estudiantes, que corresponde al 8.08% de la opción “Otro”, coinciden en datos parafraseados tales como:

- Por falta de tiempo.
- Por problemas con el sistema.

- No se ve que sean de utilidad porque no generan cambios.
- Se pasa el tiempo y no se dan cuenta de las fechas cuando se realiza el proceso de evaluación.
- Área de intereses.

Gráfico N°13. Acuerdo o desacuerdo en modificar el contenido de las preguntas de las actuales EVD



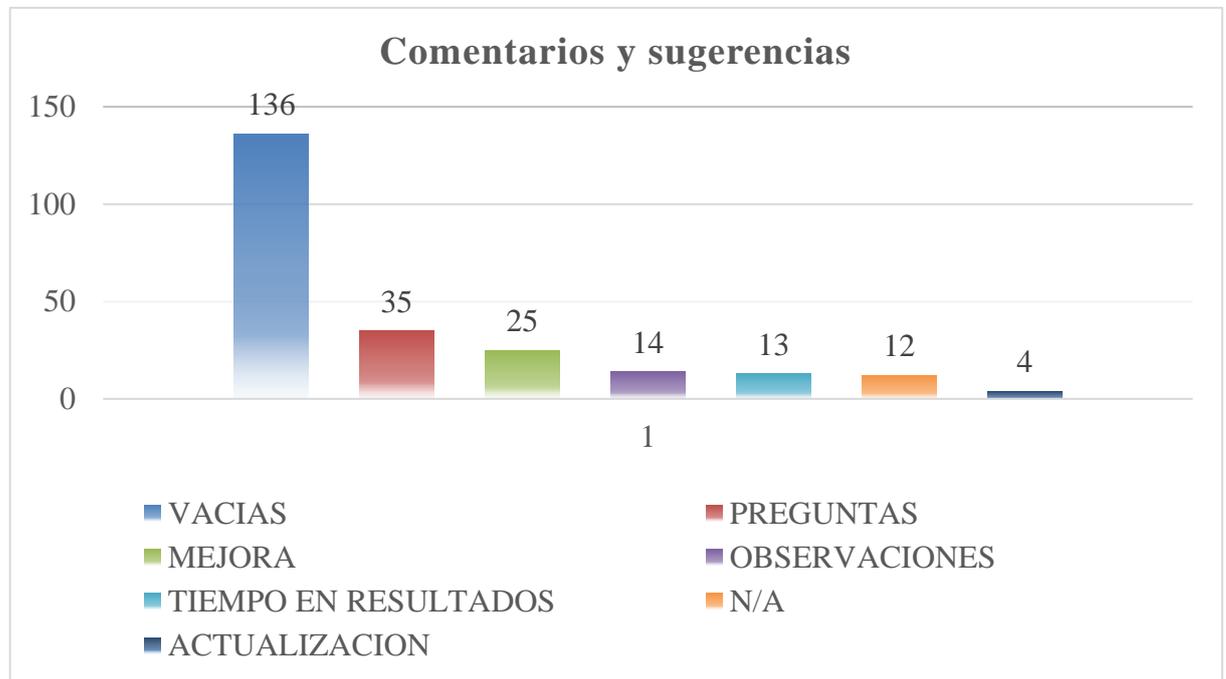
Fuente: *elaboración propia.*

De la información recolectada se tiene la afirmación de que el 93% de las personas entrevistadas optan por la opción de que las EVD tengan modificaciones en cuanto a su contenido, siendo así 223 estudiantes. Caso contrario, 16 alumnos (el 7%) se encuentran en la posición de que las Evaluaciones de Desempeño no tengan reforma alguna, tal como lo indica la gráfica N°13.

En la encuesta se dio el espacio con una pregunta abierta, en la cual el estudiantado tuvo la oportunidad de agregar algún comentario o sugerencia para la herramienta de EVD. De este, un total de 103 personas (43,09%) sí externaron comentarios/sugerencias sobre las actuales Evaluaciones de Desempeño de la UTN, entre las cuales se obtuvieron

sugerencias relacionadas con mejora, el tiempo, entre otros, así se muestra en la gráfica N°14.

Gráfica N°. 14 Variables que consideró el estudiantado entre sus sugerencias y recomendaciones



Fuente: elaboración propia.

- El 56.90%, es decir, 136 del estudiantado no manifestó ninguna sugerencia o comentario.
- Que las preguntas tengan modificaciones, son consideradas por 35 aprendientes bajo el criterio de que sean:

Tabla N° 14. *Consideraciones de modificación en las preguntas de la herramienta*

Preguntas
Menos largas
No tan generales
No se adaptan por igual para todos los cursos
Abiertas
Claras y directas
Comprensibles
Específicas
Sobre técnicas usadas por el docente
Apartado observaciones se tome en cuenta

Fuente: *elaboración propia.*

- 25 personas señalan que las mejoras en toda la herramienta actual de Evaluación de Desempeño son necesarias en cuanto a:

Tabla N°15. *Consideraciones de mejora con el proceso de evaluación*

Mejoras
Mejora en profesores
Se tome en cuenta lo que el estudiante expresa
Realidad actual académica
Realimentación
Premiar
Normar su realización
Notar cambios
Actualizar
Control real
Motivación

Fuente: *elaboración propia.*

El apartado de Observaciones (en el instrumento) es considerado por 14 aprendientes de manera que proponen y las sugieren para:

Tabla N° 16. *Observaciones del estudiantado para la herramienta de EVD*

Observaciones
Tomar en cuenta la opinión del estudiantado
Son la realidad del aula
Evaluar también la materia tangible

Fuente: elaboración propia.

- 13 opiniones del estudiantado enfatizan que las EVD deben tener mejoras en cuanto al tiempo en que se entregan los resultados, para generalmente:

Tabla N° 17. *Razones por las cuales el estudiantado considera que la herramienta debe mejorar en cuanto al tiempo de entrega*

Entrega de las EVD
Para más criterio sobre el o la docente
Para tener criterios amplios
Veracidad de resultados
Notar cambios en estas
Corregir debilidades docentes y de la herramienta

Fuente: elaboración propia.

- Actualizar la herramienta actual de EVD la proponen 4 estudiantes para:

Tabla N° 18: *Consideraciones de actualización de la herramienta por parte del estudiantado*

Actualización
Análisis de factores de incidencia (en malos resultados)
Mejorar el diseño actual
Nuevas ideas en reflejo del desempeño

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados anteriores, se realiza un promedio, considerando el rango de valores, para determinar el impacto y vinculación de las evaluaciones de desempeño y la realidad laboral, docente y administrativo, en la Universidad Técnica

Nacional, Sede Regional de San Carlos, a diciembre de 2018, dando como resultado detallado a continuación en la tabla N° 19.

Tabla N°19 Impacto de las evaluaciones del desempeño en la población estudiantil

ESTUDIANTES	SI	NO	OTRO
1	96,65	1,67	1,67
2	36	61	3
3	58	15	27
4	81	19	0
5	60,7	29,7	9,06
6	58	39	3
7	61,92	30	8,08
8	7	93	0
BAJO	57,40875	36,04625	6,47625

Fuente: elaboración propia.

De igual manera, se realizó una encuesta a una muestra de la población del personal de la sede, entre quienes se encuentran docentes y administrativas (139), con el fin de abarcar la mayor cantidad de opiniones posibles acerca de la EVD en ambientes u circunstancias de trabajo diferente.

Se inició recolectando el dato de la cantidad de colaboradores masculinos y femeninos, entre las que destacan las cantidades reflejadas en la siguiente gráfica, donde se puede apreciar que, del total de la muestra, un 56,83% corresponde a población masculina (79), y un 43,17% representa la población femenina.

Gráfica N° 15. Género de la población docente y administrativa

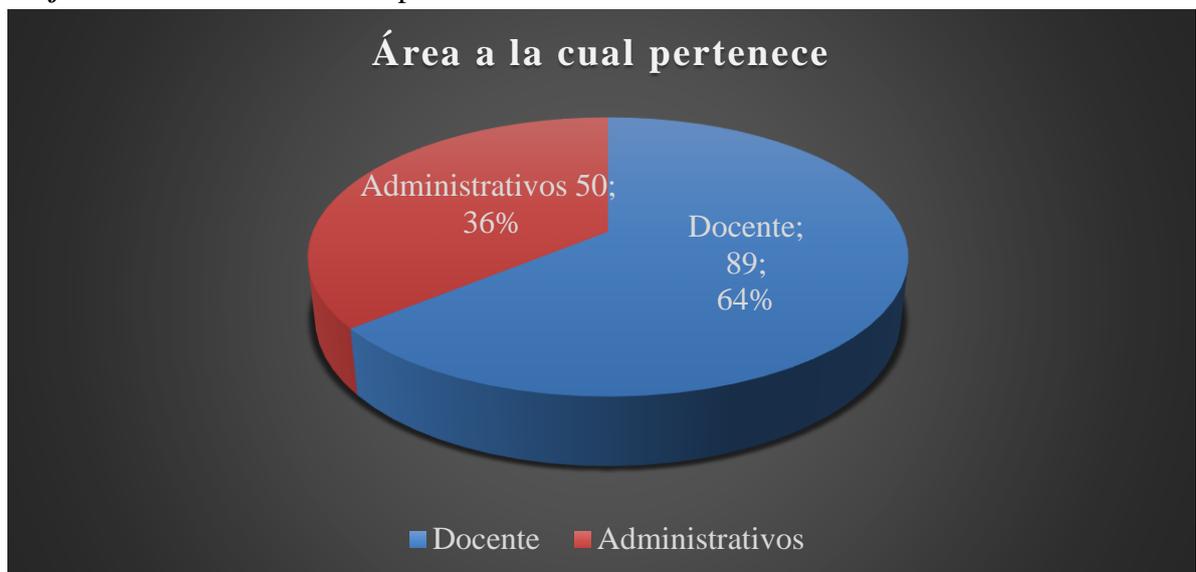


Fuente: elaboración propia.

Aunque se cumple el patrón promedio, donde las empresas presentan una mayor cantidad de colaboradores hombres, el porcentaje de colaboradoras mujeres que laboran para la UTN en esta sede es bastante alto, representadas en la muestra por un total de 60 femeninas entrevistadas.

La población de la sede, representada por la muestra entrevistada, se encuentra distribuida en docentes y administrativos. De acuerdo con la gráfica N°16 indicada a continuación, un 36% del capital humano corresponde a personal administrativo y el restante 64% es personal del área docente.

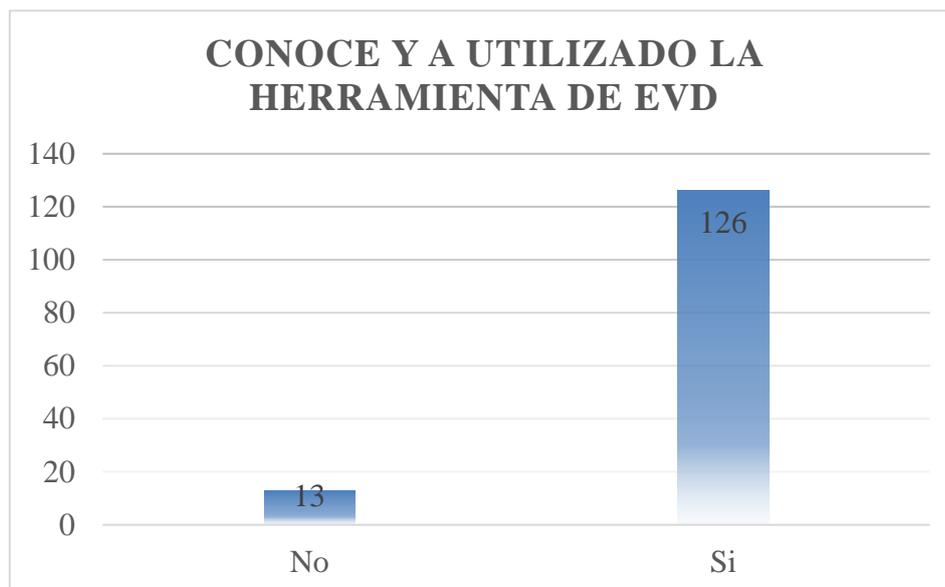
Gráfica N° 16. Área a la cual pertenecen



Fuente: elaboración propia.

Cabe recalcar que, esta cantidad representada, tanto docente como administrativa, corresponde a una muestra seleccionada al azar previamente elegida de acuerdo con el porcentaje total que representa cada una de las áreas (docente y administrativa), al igual que la población estudiantil, tal como se indicó en la metodología, con el fin de evitar que la muestra a entrevistar se concentrara mayormente en una de las poblaciones, dejando de lado u omitiendo la otra. Así las cosas, las percepciones obtenidas en los resultados corresponden tanto a la evaluación aplicada al personal docente, como a la herramienta aplicada a la población administrativa.

Gráfica N°17. Conocimiento y utilización de la herramienta



Fuente: elaboración propia.

A las personas entrevistadas al azar, se les consultó si conocían y habían utilizado la herramienta de evaluación del desempeño, para la cual se obtuvieron 126 (90,64%) respuestas afirmativas y un total de 13 (9,35%) respuestas que indican el desconocimiento y utilización de la herramienta. Lo anterior representado en la gráfica N°17.

Ahora, de acuerdo con este resultado, 13 personas no conocen o no han utilizado la herramienta; esto puede generar una alerta, porque si bien la cantidad de personal que respondieron que no, está muy por debajo de la media de la muestra entrevistada, para un proceso tan importante como las evaluaciones del desempeño, no debería existir, puesto al que no se le aplique dicha evaluación.

¿Esto por qué? Bueno, para una institución de educación superior, como es el caso de la UTN, que ofrece un servicio de preparación para futuros profesionales, la calidad debe ser una de las prioridades en cuanto al desempeño, llámese este docente o administrativo, y para esto uno de los procesos que permite visualizar la calidad de su trabajo es evaluación del desempeño (no siendo esta la única medida) así como su

adecuado proceso de retroalimentación y planes de mejora que le permitan al personal reforzar sus debilidades demostradas en el proceso de evaluación y, por ende, mejorar su desempeño dentro de la institución.

A las personas que respondieron desconocer la herramienta se les consultó la razón, dándoles la oportunidad de seleccionar entre cuatro opciones facilitadas, o bien, la opción de “Otro”, en la cual ellos podían dar su propio argumento. De acuerdo con esta consulta se obtuvieron las respuestas representadas en la tabla N°19, representada a continuación:

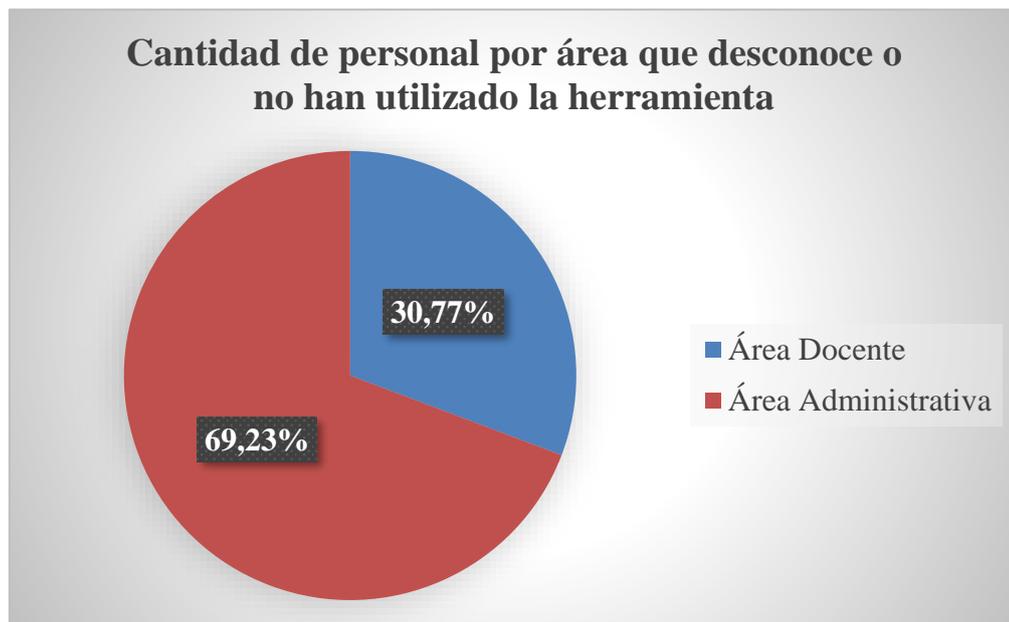
Tabla N°20. *Motivo de desconocimiento de la herramienta por parte del personal*

Respuesta	Cantidad Absoluta
La Universidad no comunica adecuadamente los tiempos para realizarlas.	2
No posee usuario de intranet.	1
No tiene claridad para utilizar la plataforma de intranet.	3
No siente interés en realizarla.	1
Desconozco el proceso, nunca se me ha informado.	1
Soy nuevo.	1
La evaluación no la entregan (jefatura), hasta que la completó y muestra para firmar si está o no de acuerdo con el resultado.	1
No me han indicado que deba evaluarme ni evaluar a alguien.	1

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, de acuerdo con las personas que indicaron desconocer o no haber utilizado la herramienta, se puede observar que, porcentualmente, este patrón se desarrolla mayormente en el sector del área administrativa, identificados por el 69,23% de personas que desconocen la herramienta, para un 30,77% de docentes, tal y como se indica en la gráfica N°18.

Gráfica N°18. Personal por área que desconocen o no han utilizado la herramienta de EVD



Fuente: elaboración propia.

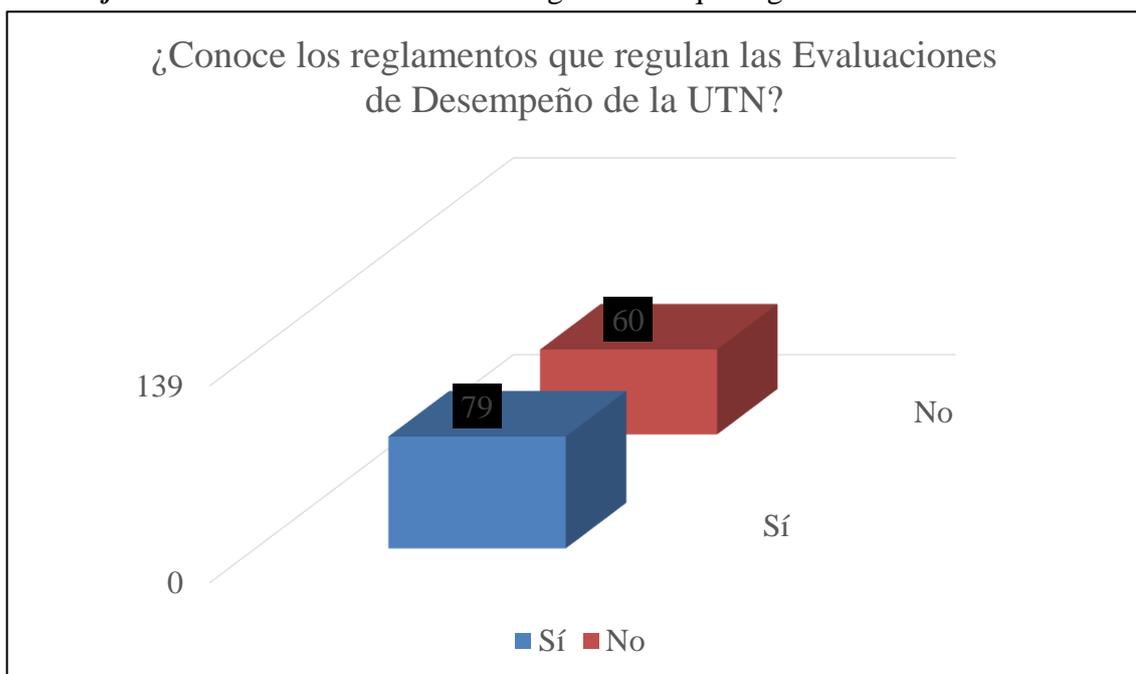
¿Esto en que puede afectar? Bueno, lo primero es valorar la razón por la cual se está dando este fenómeno; si el proceso está completamente claro en cuanto a fechas y reglamentación o si las partes interesadas y directamente inmersas en la evaluación del desempeño están realizando el proceso de la manera más eficiente. Además, es muy importante valorar la repercusión, a lo interno, de no aplicar la evaluación a ciertos puestos y, por ende, los resultados a lo externo, es decir, qué se está dejando de hacer o realizar con el hecho de no aplicar una evaluación en ciertos puestos.

Lo anterior resulta, luego de analizar que, de esos puestos administrativos, cuyos titulares indican en la encuesta el desconocimiento y desuso de la herramienta, solo una persona da como razón el ser un colaborador nuevo en la institución, por lo que, según lo indica el reglamento, a todos los demás puestos se les debería haber aplicado al menos una vez por año.

Es necesario también saber si los colaboradores conocen los reglamentos que parametrizan la aplicación o no de la herramienta de evaluación del desempeño, por lo cual se consultó si los empleados conocían las disposiciones reglamentarias al respecto.

De la totalidad de las personas funcionarias encuestadas, se tiene que el 53.83%, que representan 79 personas, sí conocen los reglamentos que actualmente regulan los temas relacionados a las Evaluaciones de Desempeño, mientras que 60, es decir, el 43.16%, desconoce la existencia de reglamentos que rigen su ejercicio, de acuerdo con lo reflejado en la gráfica N°19.

Gráfico N°19. Conocimiento de los reglamentos que regulan las EVD

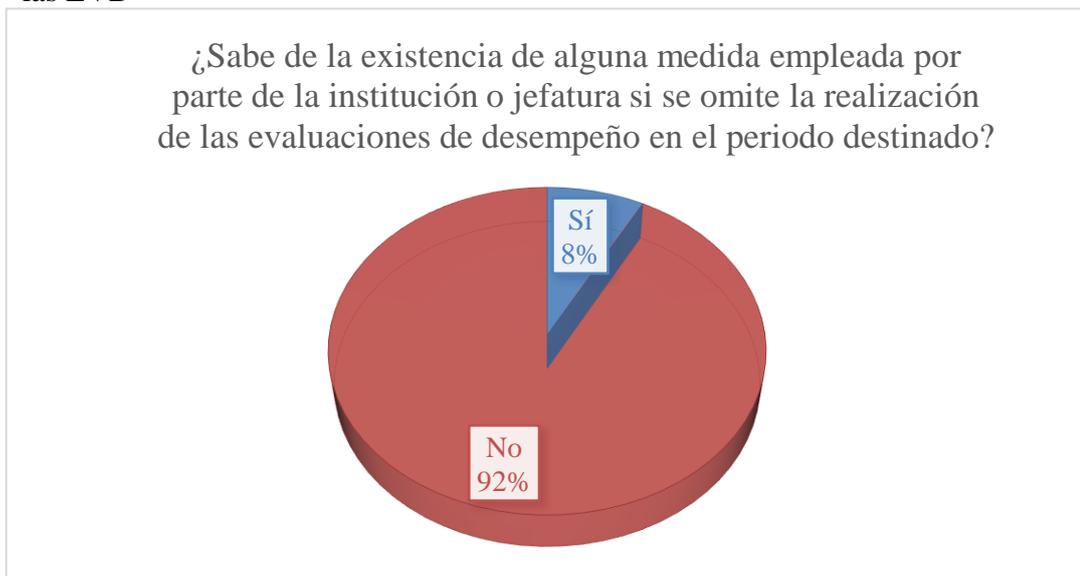


Fuente: elaboración propia.

Así mismo, se interrogó si sabían de la existencia de acciones ejecutadas en la UTN, en caso de que no se realizara la evaluación.

La existencia de medidas empleadas por la institución o la jefatura en cuanto a la omisión de la realización de las evaluaciones de desempeño (autoevaluación) es ignorada por el 92% de la totalidad de las personas encuestadas (128 personas) y apenas 11 personas funcionarias están al tanto con lo que procede si hay desatención en estas, correspondiente al 8%, de acuerdo con lo indicado en la gráfica N°20.

Gráfico N°20. Conocimiento de la existencia de medidas si se omite la realización de las EVD



Fuente: *elaboración propia.*

El 8% de las personas que fueron seleccionadas de manera aleatoria al azar, para dar respuesta al instrumento, manifiestan el conocimiento de las medidas si se omiten las realizaciones de las EVD, tal como las definidas en la tabla N°20.

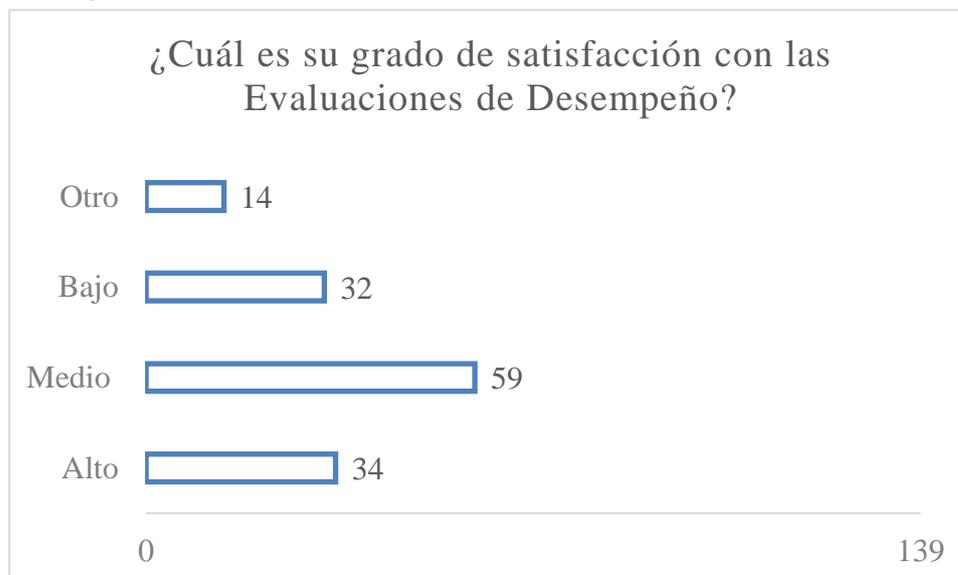
Tabla N° 21. *Medidas que consideran algunas personas colaboradoras, si se omiten las evaluaciones del desempeño.*

Respuesta	Cantidad Absoluta
Quitan anualidades-nombramientos-sanciones	6
Medidas correctivas	3
Recordatorios	1
Se elabora una minuta del o la directora(a) con la persona académica y se entrega a RH	1

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la gráfica N°21, detallada a continuación, el grado de satisfacción de las Evaluaciones de Desempeño en la universidad se declara en el rango Medio, pues 59 personas (42.44%) así lo percibe, mientras que el grado Alto es concebido por el 24.46%, es decir, 34 entre docentes y administrativos. El carácter Bajo, se lo atribuyen a las EVD 32 colaboradores (23.02%) y otros motivos sobre el grado de satisfacción están tomados en cuenta por 14 (10.07%) empleados de la UTN.

Gráfico N°21. Grado de satisfacción de las EVD



Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior y de acuerdo con la posición de cada evaluado, se especifica el criterio utilizado para fundamentar la respuesta en la tabla N°21 (grado alto), N°22 (grado medio)

y N°23 (grado bajo). En la tabla N°24, se incluyen respuestas dadas por los colaboradores en la opción “Otro”.

Tabla N° 22. *Criterios con grado alto de satisfacción con la herramienta de EVD, personal docente y administrativo*

Respuestas Grado Alto	Cantidad Absoluta	Administrativos	Docentes
Alto, Porque la herramienta permite describir su situación laboral actual.	18	8	10
Alto, porque las preguntas son claras y concretas.	16	3	13
Totales:	34	11	23

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 23. *Criterios con grado medio de satisfacción con la herramienta, personal docente y administrativo*

Respuestas Grado Medio	Cantidad Absoluta	Administrativos	Docentes
Medio, porque la calificación obtenida no responde acorde a su desempeño.	12	5	7
Medio, porque no se siente totalmente seguro de haber expresado su realidad laboral	46	18	28
*Medio porque parece no ser vinculante en cuanto a la búsqueda de una mayor calidad académica en la relación interina y propiedad.	1		1
Totales: *Criterio personal expuesto	59		

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 24. *Criterios con grado bajo de satisfacción con la herramienta, personal docente y administrativo*

Respuestas Grado Bajo	Cantidad Absoluta	Administrativos	Docentes
Bajo, porque la herramienta no capta su atención con su contenido.	10	6	4
Bajo, porque la universidad no genera cambios de acuerdo con los resultados que obtiene en las evaluaciones de su recurso humano.	21	4	17
*Bajo, porque cuando fui a preguntar a RH de la UTN, me dicen que yo no tengo registradas muchas evaluaciones porque no me ha calificado el 100% de mis estudiantes, lo cual es muy difícil y está fuera de mi control.	1		1
Totales: *Criterio personal expuesto	32		

Fuente: elaboración propia.

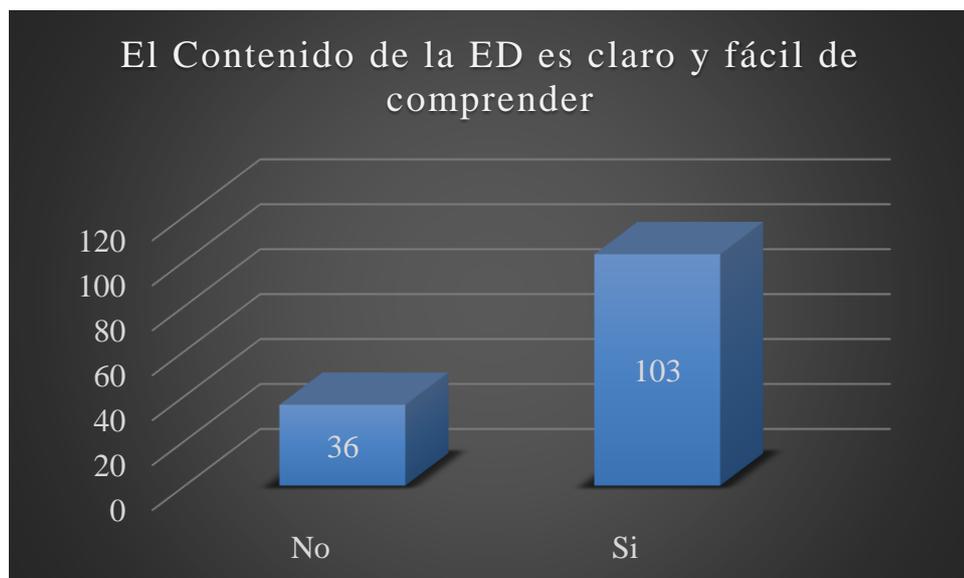
Tabla N°25. *Otros criterios*

Respuestas Otro (14)	Administrativos 6	Docentes 8
Ninguno, pues nunca dan a conocer los resultados de la evaluación.		
No me han aplicado ninguna, por lo que no podría decir el grado de satisfacción respecto a ese tipo de evaluación.		
Ninguna de las anteriores, pues desconozco la herramienta.		
Indiferente, un requisito por cumplir.		
No he logrado ingresar para conocer la evaluación.		
La evaluación de desempeño, sea administrativo o docente, no permite reflejar una claridad en aspectos profundo o determinar mejoras, se valora situaciones que no contemplan un verdadero entorno. Los puntos evaluados carecen de objetividad, se debe definir mejores líneas que es pongan un resultado con mayor reflejo de la realidad de las ejecuciones del cumplimiento de tareas y métodos para la ejecución y solución de temas-objetivos.		
No la conozco.		
Solo he tenido acceso a la nota, más sin embargo no a la herramienta como tal.		
Ninguno. Nunca he recibido retroalimentación ni he visto cambios no hechos basados en estas evaluaciones		
No realizo evaluación, soy evaluado(a).		
No puedo hablar de algo que no conozco.		
No comunican los resultados al personal académico para trabajar en mejoras.		
Ninguna.		
No me proporcionaron la calificación ni hubo retroalimentación.		

Fuente: elaboración propia.

Considerando que algunas personas colaboradoras no utilizan la herramienta, se les consultó si su negatividad se debía a la claridad y facilidad de comprensión en cuanto al contenido en las preguntas de la EVD, a lo que en total 103 (74%) personas encuestadas indicaron que el contenido era claro y fácil de comprender y solo 36 personas (25%) respondieron no ser fácil ni claro el contenido de las EVD, tal y como lo muestra la gráfica N°22:

Gráfica N°22. Claridad y facilidad de comprensión del contenido de la herramienta de EVD

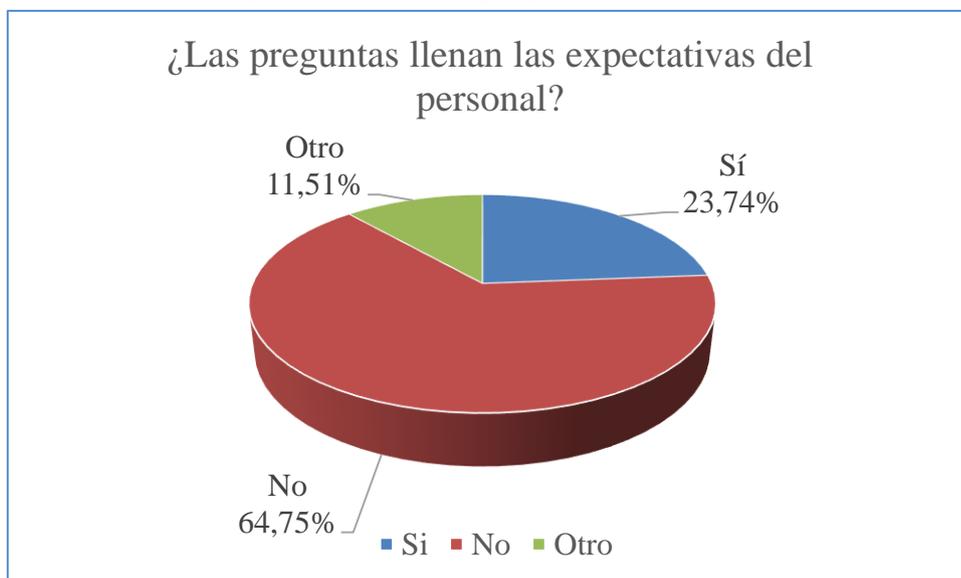


Fuente: elaboración propia.

¿Qué permite visualizar esta pregunta? O, mejor dicho, ¿Qué reflejan estas respuestas? Bueno, se considera importante conocer la perspectiva en cuanto al contenido de las preguntas porque este puede ser uno de los factores que están indisponiendo a los colaboradores a participar del proceso de evaluación del desempeño y que puede estar generando retrasos o volver lento, por ende, acciones de mejora que le permitan al mismo empleado potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Siguiendo en la misma línea, considerando el hecho del alto desconocimiento de la herramienta o el no uso de esta, además de buscar respuesta a uno de los objetivos de la investigación en cuanto a la perspectiva de las personas con la EVD, se les consultó a las personas colaboradoras si las preguntas que integran dicha herramienta llenaban las expectativas de cada uno, resultando que un 64,75% indica no estar llenando sus expectativas dichas preguntas, solo un 23,74% de la muestra entrevistada indica que sí se llenan sus expectativas con cada una de las preguntas y un 11,51% de las personas encuestadas indican “Otro” como respuesta, de acuerdo con los datos que indica la gráfica N°23.

Gráfica N°23. Expectativas con las preguntas



Fuente: elaboración propia.

Ahora, ¿cuál o cuáles podrían ser las razones por las cuales las personas que respondieron no estar llenando las expectativas con las preguntas que integran la herramienta? De esta interrogante se obtuvieron como posibles razones las detalladas en la siguiente tabla N°25.

Tabla N° 26. Razones por las cuales las preguntas no llenan expectativas en el personal

Respuestas	Cantidad Absoluta	Cantidad Relativa
No, porque no profundizan lo necesario.	22	15,8%
No, porque las preguntas enfatizan únicamente la parte laboral y no la humana.	15	10,8%
No, porque las preguntas no reflejan la realidad del desempeño laboral.	53	38,17%
Otra razón:	16	11,6%
Total	106	76,37%

Fuente: elaboración propia.

Dados estos resultados, se puede observar que la mayoría de encuestados coinciden en la razón de que las preguntas no reflejan la realidad del desempeño laboral que cada uno de ellos realiza, expresado por un total de 53 encuestados, equivalente al 38,17%.

El porcentaje restante del 100%, corresponde al personal que indicó que la evaluación del desempeño sí llenaba sus expectativas.

Entre las respuestas que los y las participantes consideraron dentro de la opción “Otro”, se encuentran algunas como:

- No conozco a profundidad la herramienta.
- No todas aplican a mi puesto.
- Desconozco dicha evaluación, debido a que, en tres años de laborar para la UTN, no me han aplicado ninguna.
- Hay unas preguntas de investigación y extensión que por cuestiones presupuestarias no se podemos realizar algunos docentes, sin embargo, se nos castiga por eso, aunque se salga de nuestro control.
- No porque no se les comunican los resultados al personal académico para trabajar en mejoras.

Estas razones, en definitiva, deben ser consideradas por el área de Gestión del Desarrollo Humano de la sede, y por supuesto por las personas encargadas de realizar el proceso. Aunque en este caso el proceso como tal no es el tema de investigación, si está siendo una de las cuestiones por las cuales más las personas colaboradoras han manifestado malestar.

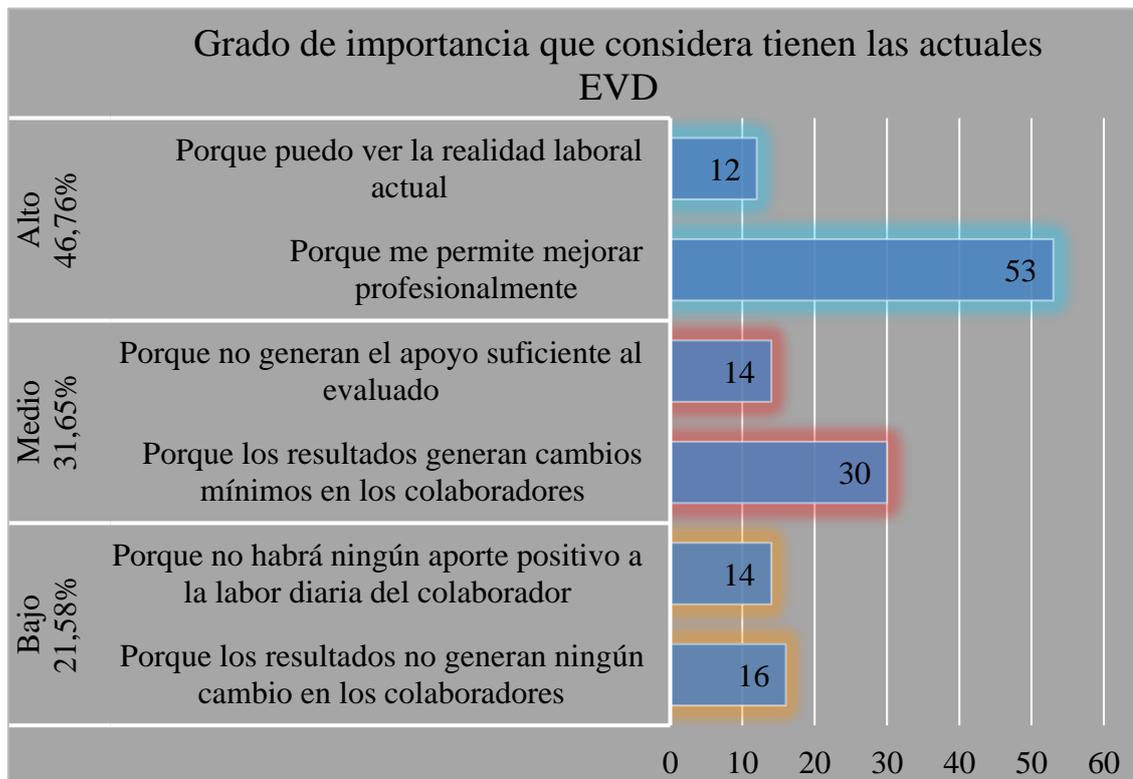
Y ¿esto en que podría mejorar?, ¿cuál puede ser el impacto que la UTN, en su Sede Regional de San Carlos, obtenga si se mejoran estos detalles? A saber, de acuerdo con lo exteriorizado por las mismas personas encuestadas, si el proceso se llegara a optimizar ellas mismas, conociendo los resultados, podrían trabajar en acciones de mejora personal. Para la UTN, una institución con una alta demanda y con altos deseos de superación y mejora continua, el factor calidad debe hacer eco en todos sus procesos, siendo un reflejo de ello la Evaluación del Desempeño, tanto en la herramienta como en los resultados y, por supuesto, con el alcance que está teniendo y proyectando a sus clientes y en sus resultados.

Ahora bien, ¿qué tan importante puede ser el realizar o no una evaluación del desempeño? Eso va a depender de lo que cada institución quiera lograr y hacia donde se enfoquen sus esfuerzos, si están trabajando en función solamente de la productividad o si estratégicamente también contemplan la calidad en los procesos, así como un desarrollo integral del personal, de manera que las evaluaciones del desempeño las continúen procesos que les permitan mejorar planes de carrera (si existen) y a afinar los perfiles profesionales de cada puesto.

Considerando lo anterior, se le consultó a la muestra encuestada, ¿qué grado de importancia consideraban ellos que merecían las actuales evaluaciones del desempeño de la UTN? lo cual generó como resultado que un 46,76% indicara que el grado de importancia es alto, un 31,65% consideran que es medianamente importante, y un 21,58%

consideraron como bajo el grado de importancia que para ellos merecen las actuales herramientas de evaluación del desempeño, de acuerdo con los datos reflejados en la gráfica N°24.

Gráfico N°24. Grado de importancia que consideran, tienen las actuales EVD



Fuente: elaboración propia.

Y cuál es la razón por la cual las personas encuestadas indican ese grado de importancia que, para ellas, tienen las EVD aplicadas actualmente en la UTN. Pues bien, para esto se les otorgaron las variables que el mismo gráfico anterior contiene:

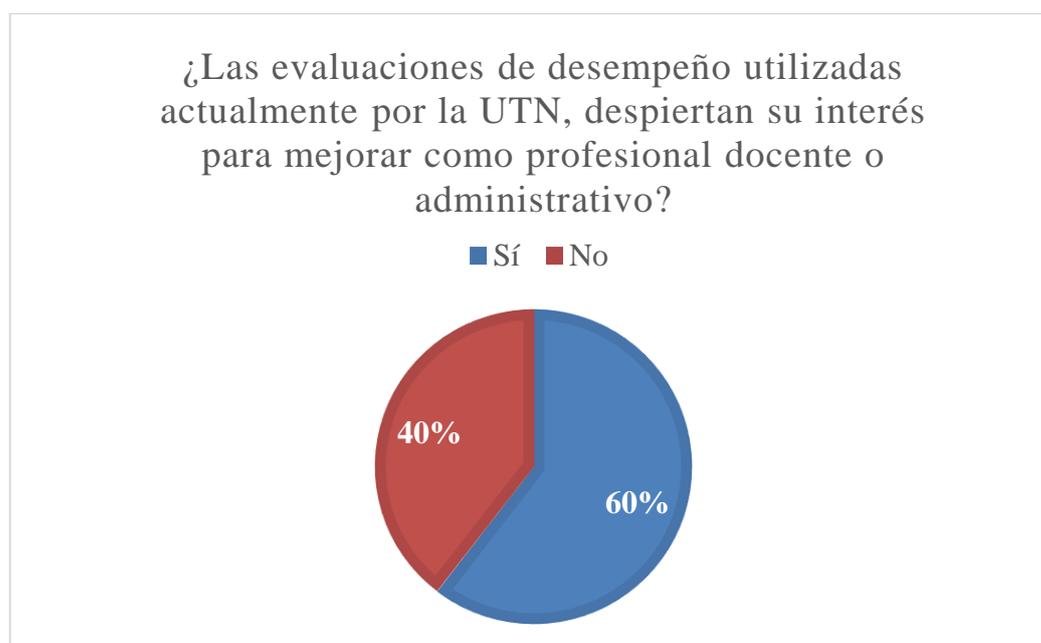
- Porque puedo ver la realidad laboral.
 - Porque me permite mejorar profesionalmente.
 - Porque no generan el apoyo suficiente al evaluado.
 - Porque los resultados generan cambios mínimos en el evaluado.
- } **Alto**
- } **Medio**

- Porque no habrá ningún aporte positivo a la labor diaria del personal.
 - Porque los resultados no generan ningún cambio en el personal.
- } **Bajo**

Se puede observar también en esta gráfica N°24, que la mayoría de las personas colaboradoras coinciden en el grado alto de importancia, en las evaluaciones del desempeño que actualmente utiliza la UTN, mayoritariamente (53 encuestados) indican que el motivo es porque les permite mejorar profesionalmente.

Entonces, con base en esta interpretación, se podría indicar que si esta herramienta como tal le permite a la persona colaboradora sentir que mejora profesionalmente, debe estar enfocada en que los resultados puedan ser utilizados en forma positiva para seguir puliendo sus fortalezas y corrigiendo sus debilidades, logrando así que el desempeño cada vez sea mejor y, por ende, los resultados más eficientes, ya sea este parte del personal docente, o bien, administrativo.

Gráfico N°25. Mejora profesional con las actuales EVD

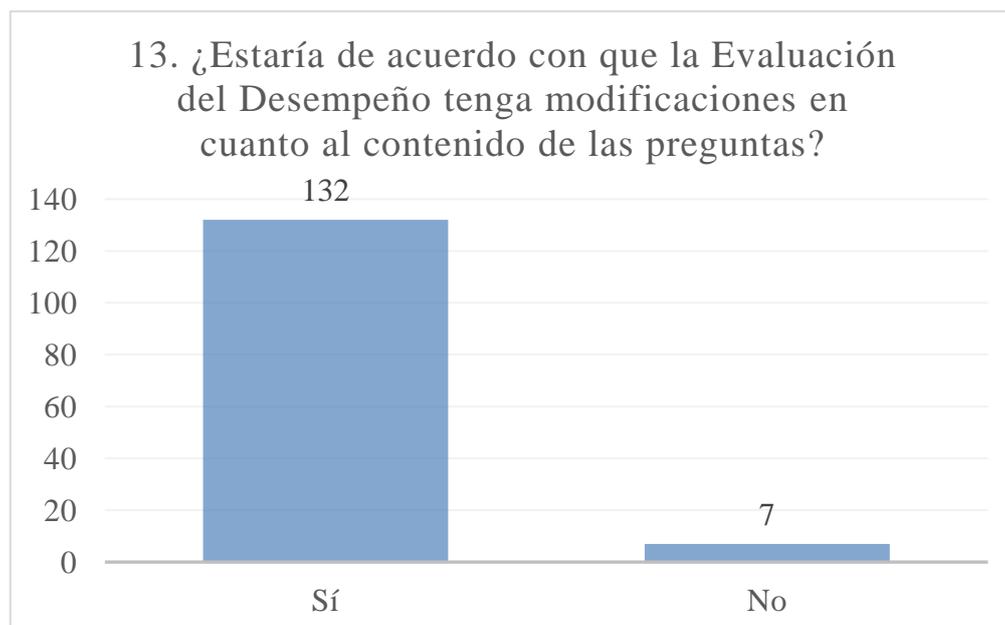


Fuente: *elaboración propia.*

Por una parte, según la gráfica N°25 de las personas funcionarias activas en la Sede Regional San Carlos, 84 de estas manifiestan que las actuales EVD aportan valor en cuanto a su mejoramiento continuo laboral, lo cual representa la mayoría de opinión con un 60%. Por otra parte, el 40% (equivalente a 55 personas) no se sienten conformes con la herramienta actual de evaluación de desempeño y manifiestan que no les genera interés para mejorar como colaborador(a) de la UTN.

Aunado al tema de investigación, se les consulta a las personas colaboradoras encuestada, si estarían de acuerdo en que la herramienta sea modificada en cuanto al contenido de las preguntas. La manifestación a favor fue expresada por la mayoría, lo respaldan así 132 personas funcionarias, que representan el 94.96% de las personas encuestadas, mientras que el 5.03%, es decir, 7 personas, no consideran necesarios los cambios en esta, por lo que indican no estar de acuerdo en modificarla. A continuación, la gráfica N°26 representa los datos mencionados.

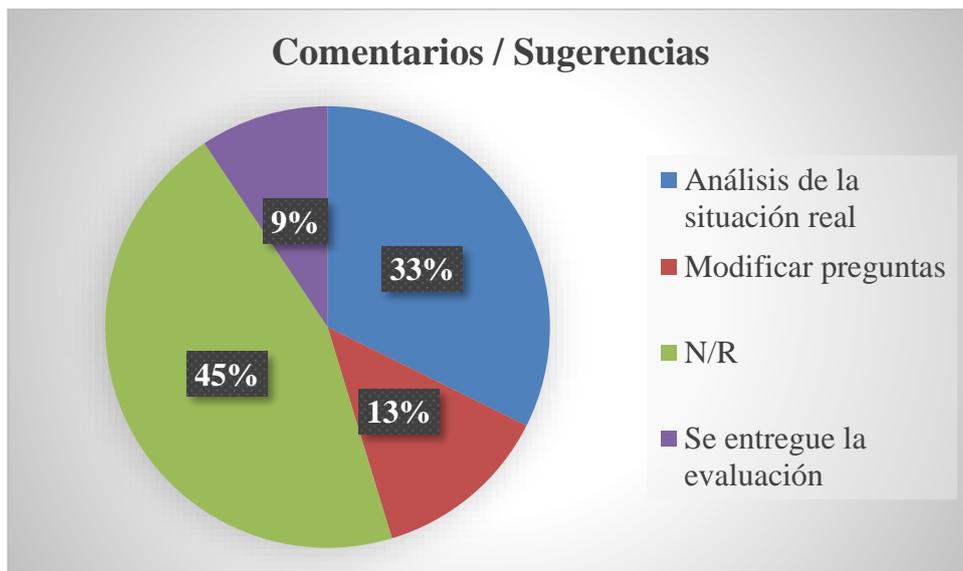
Gráfico N°26. Necesidad de modificar el contenido de las preguntas de la actual herramienta de EVD



Fuente: elaboración propia.

Al igual que en la muestra de la población estudiantil, se puso a disposición del personal docente y administrativo un espacio para comentarios y sugerencias. Un total de 76 personas funcionarias (54.67%) expusieron comentarios/sugerencias sobre las actuales Evaluaciones de Desempeño de la UTN, entre las cuales se incluye las detalladas en la gráfica N°27.

Gráfica N°27. Sugerencias y comentarios de la herramienta actual de EVD



Fuente: elaboración propia.

- Ninguna sugerencia o comentario en cuanto a las EVD se muestra con la no respuesta (N/R) de 63 de las personas funcionarias.
- Que la herramienta de evaluación se considere y reajuste a las situaciones reales de la academia y ámbito administrativo, son consideradas por 45 las personas funcionarias. El análisis de la situación real es evidenciado como/desde:

Tabla N° 27. Consideraciones del personal para que la herramienta se apegue a la situación real de trabajo

Análisis de la situación real
Se identifiquen puntos fuertes y débiles del académico.
Apegadas a la realidad.
Temas muy generales.
No hay motivación.
No se cumple el objetivo.
Disconformidad con el modelo de capacitaciones y publicaciones que pide la universidad.
Capacitaciones cortas.
La calificación no evidencia la calidad de algunas personas académicas.
Se mejore la realimentación.
Proceso de observación en el aula (autoridades correspondientes).
Se enfoquen al área y que se adapte realmente donde pertenece.
Cacería de brujas.
Realizar una herramienta basada en competencias, la actual está ligada al marco estratégico de la universidad.
Evaluar relación entre aprendientes y mediadores.
Son solo la fotografía del momento.
Analizar necesidades y realidades del académico y su área.
No representa el 100% del conocimiento y entrega del académico.
Respuestas más rápidas en intranet.
Necesidades de capacitación indicadas en cada autoevaluación.
Que la universidad evidencie y realice los cambios necesarios expuestos en la autoevaluación.
Visitas físicas.
Analizar el lado humano.
No la conozco.
Nunca me han evaluado.
No la veo interesante.
Le falta versatilidad y objetivos estratégicos.
Debe captar la atención e interés.
Actualizarla.
Debe evaluar integralmente e involucrar todas las partes (jefaturas / estudiantes / académico).
No es necesaria en cada curso, sino para cada docente.
Que fomente fortalezas y reduzca debilidades.
Que sea dinámica.
Motivar el interés de la o el estudiante que evalúa.
Que no sea únicamente un proceso.

Fuente: elaboración propia.

- Sugerencias y comentarios en cuanto a modificaciones en las preguntas de las EVD las manifiestan 18 personas, en donde los criterios se sustentan en:

Tabla N° 28. *Modificaciones que el personal considera necesarias*

Modificar Preguntas
Cambiar formato de preguntas y respuestas.
Preguntas enfocadas a cada área específica.
Algunas preguntas no corresponden a la academia.
Implementar la información cruzada en preguntas.
Utilizar preguntas que indiquen los cambios que hace el o la docente durante el cuatrimestre y estrategias metodológicas.
Unificar preguntas.
Cambiar el instrumento de acuerdo con las carreras.
Se basa en parámetros administrativos y no humanos.
Preguntas más detalladas y ver el seguimiento de RH.
Que se tenga más aporte en las EVD por parte de la o el estudiante.
Plantear interrogantes de acuerdo con el desenvolvimiento integral de la persona.
Utilizar control cruzado de evaluaciones y autoevaluaciones.
Preguntas que sean parte de la realidad docente.
No sean tan generalizadas.

Fuente: elaboración propia.

- Los motivos que sustentan las sugerencias o comentarios en cuanto a la entrega de las EVD de la UTN, la expresan 13 docentes/administrativos con base en lo dispuesto según tabla N°27.

Tabla N° 29. *Comentarios sobre la entrega de las EVD*

Se entregue la EVD
Nos faciliten las evaluaciones.
El o la director(a) de carrera no entrega la evaluación.
No informan los resultados.
Conocer el resultado de la EVD de una manera más ágil.
Que se conozcan los resultados cada cuatrimestre en el tiempo adecuado.
Entregar resultados con mayor profundidad de análisis.
Informar más sobre lo que es una EVD.
El resultado de la realimentación sea entregado de la manera más oportuna.
Mejorar la realimentación.
Reunirse para plantear mejoras.
Se entregue y sea de manera obligatoria.
Conocer criterios del o la director(a) de carrera y estudiantado.

Fuente: elaboración propia.

Al igual que con la población estudiantil, se realiza un promedio (considerando el rango de valores) para determinar el impacto y vinculación de las evaluaciones de desempeño y la realidad laboral, docente y administrativa en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, a diciembre de 2018, dando como resultado lo detallado a continuación en la tabla N° 30.

Tabla N°30 *Impacto de las evaluaciones del desempeño en la población docente y administrativa*

FUNCIONARIOS(AS)	SÍ	NO	OTRO
1	90,65	9,35	0
2	56,84	43,16	0
3	8	92	0
4	24,46	42,45	33,09
5	23,74	64,75	11,51
6	46,76	31,65	21,58
7	60	40	0
8	5,03	94,96	0
	BAJO	39,435	52,29
			8,2725

Fuente: elaboración propia.

Para responder al segundo objetivo planteado, que indica evaluar si la herramienta de Evaluación de Desempeño cumple con los requerimientos que solicita el Sistema Nacional de Acreditación Superior (SINAES), se debe analizar en primera instancia lo que SINAES califica y estudia como tal, en el punto de Evaluación de Desempeño de una institución, y con esto interpretar/analizar los datos obtenidos en la recolección de la información, tanto del estudiantado como del personal docente y administrativo acerca de dicha herramienta.

Según los criterios solicitados por SINAES, y lo indicado en el Manual de Acreditación Oficial de Carreras de Grado del Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (2009), establecidos en su publicación, en temas de evaluación de desempeño administrativo y docente se tienen:

Criterio 2.3.3. Se debe evaluar y dar seguimiento al personal administrativo, al técnico y al de apoyo, tanto en el cumplimiento de sus funciones como en la calidad y calidez del servicio que brindan. **Evidencia 110.** Descripción de las estrategias de evaluación del desempeño que se aplican al personal administrativo, al técnico y al de apoyo, y mecanismos de devolución de resultados.

Las estrategias de evaluaciones están estipuladas por los Reglamento de EVD de la Universidad Técnica Nacional, y pueden ser accesadas por cualquier persona en su página oficial www.utn.ac.cr.

En la pregunta #8 del instrumento empleado a docentes y administrativos sobre el grado de satisfacción de acuerdo con las EVD, el 10% bajo el criterio de “Otro” explica el porqué de dicho argumento:

- Ninguno, pues nunca dan a conocer los resultados de la evaluación.
- No puedo hablar de algo que no conozco
- No comunican los resultados al personal académico para trabajar en mejoras
- No me proporcionaron la calificación ni hubo retroalimentación

En este caso, se enfatiza que, si bien se cumpla con un Reglamento de EVD de la Universidad Técnica Nacional descrito como una estrategia de evaluación, sus artículos descritos en cada Reglamento de Evaluación del Desempeño no se estarían practicando o ejecutando en su totalidad.

Evidencia 111 del manual de SINAES: “Opinión del personal administrativo, del técnico y del de apoyo con respecto a los mecanismos de evaluación y devolución de resultados a los que están sujetos” (estos se obtienen de cuestionarios).

Si bien este criterio de evidencia el SINAES lo obtiene mediante encuestas directas, es importante indicar que la actual herramienta de EVD de la UTN no posee un desglose u apartado directo que califique o valore, el mecanismo de evaluación/autoevaluación por parte de la persona que está siendo sujeta a ese estudio de rendimiento, por lo cual no se visualiza si la herramienta tiene la aprobación del que evalúa o está siendo evaluado, para lograr incrementar la calidad docente, administrativa o aúlica de la institución con su opinión respectiva.

Para ejemplificar lo anterior, se tiene que en los instrumentos aplicados se logran obtener resultados en cuanto al grado de satisfacción con respecto a las EVD, donde se muestra que:

- El personal administrativo/docente y estudiantes, coinciden en calificar la herramienta con el criterio de “Medio” en la pregunta #8 y #6. La mayoría de las personas funcionarias bajo la opinión de “Medio, porque no se sienten totalmente seguras de haber expresado su realidad laboral”.
- Otros(as) expresan en distintas preguntas: “Nunca dar a conocer los resultados de la evaluación”.

Actualmente, no hay ningún tipo de herramienta que sea aplicada al personal docente/administrativo y estudiantes para que sea valorada la calidad del servicio administrativo de la universidad que están recibiendo. Esto permite ver una debilidad en el cumplimiento de la evidencia 112 determinada por SINAES, la cual indica: “Opinión de estudiantes y personal académico sobre la calidad y calidez de los servicios que reciben del personal administrativo, técnico y de apoyo. (Estos se obtiene de cuestionarios)”.

Criterio 3.1.4. La carrera debe contar con el personal, los mecanismos y los instrumentos de evaluación y seguimiento del personal académico, que

aseguren la calidad de su labor en cada curso y que permitan definir y aplicar acciones correctivas de mejora en forma pronta y oportuna.

Con relación a este criterio, las carreras poseen el mismo mecanismo de evaluación y autoevaluación para sus docentes, este se aplica según reglamentación cada cuatrimestre (docentes), o cada seis meses (administrativos) y los resultados se dan a conocer al evaluado para su actualización y para tomar las acciones pertinentes de acuerdo con el resultado obtenido.

En cuanto a lo anterior, cabe recalcar que (de la encuesta realizada al personal de la institución en el apartado de comentarios y sugerencias) son reiteradas las expresiones de: “Nos faciliten las evaluaciones / No informan los resultados / Conocer el resultado de la EVD de una manera más ágil / Que se conozcan los resultados cada cuatrimestre en el tiempo adecuado”, entre otras, que hacen referencia a la misma solicitud por parte de quienes colaboran en la institución.

También es importante mencionar que, en dichas sugerencias y comentarios, se hace referencia a que las EVD “se enfoquen al área y que se adapte realmente donde pertenece”; esto deja entrever que el instrumento necesita un cambio en su estructura de acuerdo con las áreas o cursos en sí, debido a que algunas preguntas no aplicarían a la realidad actual laboral y, por ende, la herramienta tendría incertidumbres en cuanto a sus resultados.

Este criterio se vería en parte, sujeto a una mayor o profunda investigación en cuanto a su cumplimiento, debido a que el mecanismo no estaría obteniendo la calificación mayor por parte del encuestado y es por lo que, asegurar la calidad académica/administrativa y sus posteriores correcciones en la institución no son totalmente precisas actualmente.

Las áreas académicas y administrativas de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos, poseen un mecanismo de cumplimiento del tiempo académico o administrativo por medio de un reloj marcador, con esto se pretende dar un seguimiento actualizado y real posible de la calidad en las labores de la persona funcionaria y la mejora continua ante los clientes internos y externos.

Estándar 17. “Los instrumentos de evaluación del personal académico serán administrados a todos los y las estudiantes y en todos los cursos”. De acuerdo con las preguntas suministradas a las personas encuestadas, hacen énfasis en:

- El 1,67% del estudiantado encuestado no conoce ni han utilizado la herramienta de EVD.
- El 1,67% de las personas encuestadas (estudiantes) manifiestan otras razones por las cuales no utiliza la herramienta de EVD, como: “La he utilizado, pero no me funciona actualmente”, “Nunca me han presentado información sobre la herramienta”, “Porque no lo toman en cuenta”, “Nunca he evaluado a nadie”, “No, porque no me interesa evaluar a los docentes”, “No, porque no sé utilizar la plataforma de intranet donde se realiza la evaluación”

Con lo anterior, se evidencia que el cumplimiento del estándar 17 no se estaría efectuando al 100%.

Continuando con lo establecido por SINAES, como evidencia 170 se establece: “Descripción de los mecanismos y designación de los responsables de evaluar el desempeño del personal académico”.

Análisis de la Evidencia 170:

Las áreas y personas involucradas en todo el proceso de EVD están estipuladas por los Reglamentos de EVD Docente de la Universidad Técnica Nacional, indicado así en su Artículo 10, que establece como actores del proceso a:

- Vicerrectoría de Docencia, la cual incluye a directores(as) de carrera o coordinadores(as) de área, directores(as) de docencia y la Unidad de Capacitación, Actualización y Profesionalización Académica del Centro de Formación Pedagógica y Tecnología Educativa.
- El personal académico.
- El estudiantado.
- El Área de Capacitación y Desarrollo de la Dirección de Gestión de Desarrollo Humano.
- Los Departamentos de Gestión de Desarrollo Humano de las Sedes Regionales.

Tomando en cuenta lo descrito en el análisis del Estándar 17, donde no hay un cumplimiento real en cuanto a que se esté administrando la herramienta de EVD a todo el que debe evaluar, aunque la Evidencia 170 se cumple con los reglamentos de EVD, estos o algunos de sus artículos no están procediendo como se estipula.

Las evidencias 171 y 174 establecen descripciones tanto de las políticas al respecto, como de la normativa que pauta el proceso. Respectivamente y textualmente indican: “Descripción de las políticas y mecanismos utilizados para superar las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño del personal académico” y “Descripción de la normativa con las responsabilidades del personal académico”. De igual manera, se mencionó en la Evidencia 110 que los reglamentos de EVD describen los protocolos a seguir por parte de los encargados en cuanto a la aplicación y seguimiento de las evaluaciones.

En este caso, y si se contemplan los resultados arrojados por las encuestas realizadas a la población muestra, se puede verificar el no cumplimiento de la evidencia, pues:

- El 92% de las personas encuestadas no conoce las medidas empleadas por parte de la institución o jefatura si se omite la realización de las Evaluaciones de Desempeño en el periodo destinado.
- El 43,16% de las personas encuestadas no conoce los reglamentos que regulan las evaluaciones de desempeño.
- Las EVD despiertan interés en el 60% de las personas funcionarias para mejorar profesionalmente.

La Universidad Técnica Nacional posee reglamentados dos formularios de Evaluación de Desempeño, los cuales se dividen en ocho formularios de acuerdo con el puesto de la persona funcionaria, a saber:

- Formulario Nivel Ejecutivo.
- Formulario Nivel Administrativo.
- Formulario Nivel Operativo.
- Formulario Nivel Profesional.
- Formulario Nivel Técnico.
- Formulario Evaluación Directores(as) de Carrera.
- Formulario Evaluación del o la Estudiante.
- Formulario Autoevaluación.

La evidencia 172, indica “Instrumento utilizado para evaluar al personal académico”. Si bien SINAES contempla este punto como importante en la designación de una acreditación, la realidad para la UTN, de acuerdo con lo que indican los entrevistados es otra, ya que:

- Desconocen la herramienta de EVD 13 personas: 69,23% docentes vs. 30,44% administrativos.
- Satisfacción con la herramienta: Medio 42,44%.
- La herramienta es clara y fácil de comprender: Sí 74% vs. No 26%.
- Las preguntas de la EVD llenan sus expectativas reales: No 64,75%.

- Modificaciones en la herramienta: Sí 94% vs. No 5%.
- El 3.34% del estudiantado no tiene conocimiento de la EVD.

Por último, la evidencia 173 indica “Distribución porcentual del personal académico según resultados obtenidos en los diferentes aspectos de la evaluación en los últimos cuatro años”. Este es un dato que no fue posible verificar, dado que es información que SINAES es quien lo valora para las posibles acreditaciones de las carreras.

Con el fin de dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se plantean 5 posibles herramientas para actualización de las evaluaciones actuales del desempeño, que incluye:

- Herramienta para evaluación al personal administrativo.
- Herramienta para autoevaluación del desempeño administrativo.
- Herramienta para evaluación del docente por parte de su director(a) de carrera.
- Herramienta para evaluación del desempeño docente por parte del estudiantado.
- Herramienta para autoevaluación del desempeño docente.

Lo anterior con el interés de que sean valoradas por la casa de educación superior (UTN). Además, se incluyen dentro de las recomendaciones áreas omitidas o pasadas por alto en la actual herramienta de evaluación utilizada por la UTN y que, a mediano o largo plazo, puede influir en el desempeño profesional y generar, por consiguiente, que el desempeño de sus trabajadores quizá no sea el esperado por la institución; en el caso del personal docente, también lo que espera el estudiantado de su profesor(a), entre ellas el espacio físico en donde desarrollan sus actividades laborales diarias.

Herramientas de propuesta

Seguidamente se detallan las herramientas con las modificaciones consideradas:

Propuesta para mejoras de la herramienta de evaluación del personal administrativo

Dirección de Gestión de Desarrollo Humano, Universidad Técnica Nacional Formulario Evaluación del Desempeño al Administrativo y Evaluación de Desempeño Institucional

Puesto: _____

Nombre de la persona funcionaria: _____

Sede: _____

Periodo: _____

Fecha: _____

La evaluación del desempeño al personal administrativo de la Universidad Técnica Nacional y evaluación del desempeño institucional permite a la UTN implementar mejoras continuas.

Los resultados de esta evaluación tienen como propósito conocer el desempeño de la persona funcionaria y los servicios universitarios, con el fin de optimizar los procesos de respuesta-enseñanza en la Universidad Técnica Nacional. Para la evaluación se ofrece, a continuación, un conjunto de criterios que serán insumo relevante para el diseño del programa de capacitación, del mejoramiento continuo de la comunidad administrativa, además, conocer el entorno donde y como el recurso humano se desenvuelve en la institución.

Marque en los “o”, si el enunciado propuesto se adecua a la situación real del desempeño y desarrollo profesional.

Recuerde: todas las respuestas y opiniones emitidas en la encuesta son completamente anónimas.

De la persona funcionaria:

A. Del o la funcionario(a)

- Durante cada lección usted como docente:

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿La persona funcionaria es puntual en sus horarios de trabajo?	Sí: No:

		Comentario:
2	¿La persona funcionaria ha presentado algún tipo de deficiencia o dificultad en algún área o tema específico?	Sí: No: Comentario:
3	¿La persona funcionaria hace buen uso de la tecnología?	Sí: No: Comentario:
4	¿La persona funcionaria demuestra dominio de su puesto de trabajo?	Sí: No: Comentario:
5	¿La persona funcionaria atiende las propuestas señaladas por la jefatura?	Sí: No: Comentario:
6	En una escala de 1 a 10, donde uno es la calificación más baja y diez la más alta; ¿cómo evalúa el desempeño integral de la persona funcionaria? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

B. Respeto a la normativa institucional: se refiere al compromiso que tiene como funcionario(a) administrativo(a) de respetar y cumplir la normativa en el desarrollo de la actividad académica del curso.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿La persona funcionaria cumple con el código de ética y deberes de las personas funcionarias de la institución?	Sí: No: Comentario:

Preguntas de refuerzo:

Del espacio físico donde labora

A. Oficina y equipo: se refiere a los espacios físicos donde desarrolla su labor diaria.

- ¿La oficina posee el equipo (sillas, mesas, equipo tecnológico, ventiladores, etc.) necesario para el buen desempeño y comodidad de sus funciones?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La persona funcionaria ha realizado su autoevaluación de desempeño?
 - Sí
 - No
 - Comentario

- ¿A la persona funcionaria se le ha entregado los resultados de la EVD para conocimiento de su desempeño?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La persona funcionaria se ha realimentado en relación a la calificación obtenida en la EVD por parte de la jefatura?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La persona funcionaria ha tenido supervisión constante de parte de la jefatura?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La persona funcionaria ha sido parte de toma de decisiones o actividades relacionadas con la institución?
 - Sí
 - No
 - Comentario
 -

Observaciones generales

Propuesta para mejoras de la herramienta de autoevaluación del personal administrativo

Dirección de Gestión de Desarrollo Humano

Formulario autoevaluación del Desempeño Administrativo y Evaluación de Desempeño Institucional

Puesto: _____

Nombre de la persona funcionaria: _____

Sede: _____

Periodo: _____

Fecha: _____

La autoevaluación del desempeño administrativo de la UTN y evaluación de desempeño institucional permite a la Universidad Técnica Nacional implementar mejoras continuas.

Los resultados de esta autoevaluación tienen como propósito conocer el desempeño de la persona funcionaria y de los servicios universitarios, con el fin de optimizar los procesos de respuesta-enseñanza en la Universidad Técnica Nacional, así como conocer la percepción de la persona colaboradora desde su experiencia en el puesto y área. Para la autoevaluación, se ofrecen a continuación un conjunto de criterios que serán insumo relevante para el diseño del programa de capacitación del mejoramiento continuo de la comunidad administrativa, además, conocer el entorno donde y como el recurso humano se desenvuelve en la institución.

Marque en los “o”, si el enunciado propuesto se adecua a la situación real del su curso actual y desarrollo profesional.

Recuerde: todas las respuestas y opiniones emitidas en la encuesta son completamente anónimas.

De la persona funcionaria:

Enunciado (<i>con algunos cambios</i>)		
1	¿Es puntual en sus horarios de trabajo?	Sí: No: Comentario:
2	¿Ha presentado algún tipo de deficiencia o dificultad en algún área o tema específico?	Sí: No:

		Comentario:
3	¿Hace buen uso de la tecnología?	Sí: No: Comentario:
4	¿Demuestra dominio de su puesto de trabajo?	Sí: No: Comentario:
5	¿Atiende las propuestas señaladas por la jefatura?	Sí: No: Comentario:
6	En una escala de 1 a 10, donde uno es la calificación más baja y diez la más alta; ¿cómo evalúa su desempeño como funcionario(a)? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

B. Respeto a la normativa institucional: se refiere al compromiso que tiene como funcionario(a) administrativo(a) de respetar y cumplir la normativa en el desarrollo de la actividad laboral.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿Cumple con el código de ética y deberes de las personas funcionarias de la institución?	Sí: No: Comentario:

Preguntas de refuerzo:

Del espacio físico donde labora:

A. Oficina y equipo: se refiere a los espacios físicos donde desarrolla su labor diaria.

- ¿La oficina posee el equipo (sillas, mesas, equipo tecnológico, ventiladores, etc) necesario para el buen desempeño y comodidad de sus funciones?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Ha realizado su autoevaluación de desempeño?

- Sí
 - No
 - Comentario
- ¿La jefatura le ha entregado los resultados de la EVD para conocimiento de su desempeño?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La jefatura le ha realimentado en relación a la calificación obtenida en la EVD?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Tiene supervisión constante de parte de la jefatura?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Participa de la toma de decisiones o actividades relacionadas con la institución?
 - Sí
 - No
- ¿En cuál de las siguientes áreas administrativas de la universidad le han brindado atención? (puede seleccionar varias)
 - Archivo
 - Biblioteca
 - Contabilidad
 - Control de Bienes
 - Decanato
 - Desarrollo Humano
 - Docencia
 - Extensión y Acción Social
 - Gestión Administrativa
 - Informática
 - Investigación
 - Presupuesto

- Recepción
- Registro
- Tesorería
- Vida Estudiantil
- La atención, información solicitada, seguimiento, apoyo y calidad de respuesta que tiene como funcionario(a) de las otras áreas administrativas de la universidad es:
 - Buena
 - Regular
 - Mala

Calificación específica al área que desee mencionar:

Como persona funcionaria de la UTN, ¿cuál es su necesidad o requerimiento profesional/personal que desea obtener por parte de la institución?

- Capacitación:
- Apoyo docente:
- Apoyo administrativo:
- Apoyo personal (Desarrollo Humano):
- Otro:
- Como persona funcionaria, ¿qué observaciones generales, recomendaciones o propuestas daría usted de la institución o área de trabajo?

Observaciones generales:

Propuesta para mejoras de la herramienta de evaluación del personal docente, por parte del estudiantado

Dirección de Gestión de Desarrollo Humano

Formulario Evaluación del Desempeño Docente, por parte del estudiantado

Nombre de la persona docente: _____

Curso: _____

Sede: _____

Periodo: _____

Fecha: _____

Carrera: _____ (Diplomado, Bachillerato, Licenciatura)

La evaluación del desempeño institucional, por parte del estudiantado, permite a la Universidad Técnica Nacional implementar mejoras continuas en el proceso de aprendizaje.

Para la evaluación se ofrecen a continuación un conjunto de criterios de medición que permiten conocer el desempeño del docente universitario, con el fin de optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Universidad Técnica Nacional. Asimismo, serán insumo relevante para el diseño del programa de capacitación del mejoramiento continuo de la comunidad docente y de la institución en general.

Marque los “o”, si el enunciado propuesto se adecua a su situación real como estudiante.

Recuerde: todas las respuestas y opiniones emitidas en la encuesta son completamente anónimas.

De la persona docente:

A. Mediación pedagógica (sobre el o la docente): se refiere al abordaje de los contenidos, del aprendizaje, de las relaciones (texto, contexto, relaciones de las personas involucradas en el proceso de aprendizaje). y del lenguaje (Enunciado de la herramienta actual de EVD).

- Durante cada lección el o la docente:

Enunciados (con algunos cambios)		
1	¿Da la bienvenida al grupo?	Sí:

		No: Comentario:
2	¿Mantiene una postura respetuosa y profesional durante cada clase?	Sí: No: Comentario:
3	¿Utiliza ejercicios que captan su atención e interés sobre el tema por presentar?	Sí: No: Comentario:
4	Durante el desarrollo de las clases ¿la persona docente relaciona la información con la actualidad que vive el país a través de ejemplos, anécdotas y experiencias, entre otros?	Sí: No: Comentario:
5	¿El dominio de los temas por parte de la persona docente, le facilita la comprensión y aplicación de estos?	Sí: No: Comentario:
6	¿La persona docente posee en el desarrollo de las clases, la destreza de enseñar a todos los alumnos equitativamente según los niveles aprendizaje y análisis que estos muestran durante las lecciones o en temas específicos?	Sí: No: Comentario:
7	¿La persona docente abre espacios para la autorreflexión, autoaprendizaje y autoevaluación?	Sí: No: Comentario:
8	¿La persona docente estimula actividades de manera que relacionan los temas del curso con la realidad y contexto laboral actual?	Sí: No: Comentario:
9	Durante el curso, ¿la persona docente hace uso de la tecnología para el aprendizaje?	Sí: No: Comentario:
10	¿ La persona docente utiliza ejemplos relacionados a su futura profesión?	Sí: No: Comentario:
11	¿La persona docente estimula el pensamiento crítico y reflexivo mediante espacios para preguntas y comentarios del grupo de estudiantes?	Sí: No: Comentario:

12	¿La persona docente proporciona los espacios para el trabajo colaborativo y la producción grupal?	Sí: No: Comentario:
13	¿La persona docente utiliza el tiempo necesario para la atención de dudas?	Sí: No: Comentario:
14	¿La persona docente toma en cuenta las propuestas señalas por el estudiante para el curso o clase?	Sí: No: Comentario:
15	En una escala de 1 a 10, donde uno es la calificación más baja y diez la más alta; ¿cómo evalúa el desempeño integral de la persona docente en el curso? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Preguntas de refuerzo:

- El profesionalismo docente propicia en usted una actitud durante el curso donde:
 - Le motivó académicamente durante todo el curso.
 - Le motivó académicamente al inicio del curso, pero fue perdiendo interés conforme pasaron las semanas.
 - No le motivó académicamente al principio, pero al final logró despertarle interés en este.
 - No le motivo académicamente durante todo el curso.
- ¿Hubo reposición de la(s) clase(s) cuando esta(s) no se pudieron recibir en la fecha estipulada por cronograma ante la ausencia del docente?
 - Sí
 - No
 - N/A
- En materia y desarrollo académico/profesional que recibió hasta el día de hoy con el docente, ¿valora volver a matricular con el profesor en posteriores cursos ofertados?
 - Sí
 - No

Que observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como estudiante hacia el docente:

B. Evaluaciones (exámenes, quices, etc.): se refiere a los métodos de evaluación utilizados por el personal docente y sus contenidos, que propició durante el curso.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿Anuncia las evaluaciones con al menos 8 días naturales de antelación?	Sí: No: Comentario:
2	¿El nivel de dificultad de las evaluaciones es acorde a los temas y ejercicios vistos en clase?	Sí: No: Comentario:
3	¿Entrega los resultados de las evaluaciones ocho días hábiles después de la aplicación?	Sí: No: Comentario:
4	¿Atiende las apelaciones por parte del estudiantado acerca de las evaluaciones y sus resultados?	Sí: No: Comentario:
5	¿Aprovecha las deficiencias que tuvo el estudiantado en las pruebas para aclarar y resolver los ejercicios posteriormente en clase?	Sí: No: Comentario:

Preguntas de refuerzo:

¿Qué observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como estudiante hacia las evaluaciones del o la docente?

C. Respeto a la normativa institucional (curso): se refiere al compromiso que tiene el docente de respetar y cumplir la normativa en el desarrollo de la actividad académica del curso.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿Entrega y expone el programa del curso y su contenido, al inicio de este?	Sí: No: Comentario:

2	¿Explica el plan de evaluación, sus porcentajes, tipos de pruebas, trabajos, y otros elementos de esta?	Sí: No: Comentario:
3	¿Hubo cambios en la propuesta inicial de evaluación?	Sí: No: Comentario:
4	Ante cambios en la metodología de evaluación, ¿hubo mutuo acuerdo con el estudiantado?	Sí: No: Comentario:
5	¿Cumple con los propósitos del programa de curso?	Sí: No: Comentario:

Preguntas de refuerzo:

- El programa del curso le motiva académicamente como estudiante durante todo su desarrollo:
 - Le motiva académicamente durante todo el curso.
 - Le motiva académicamente al inicio del curso, pero fue perdiendo interés conforme pasaron las semanas.
 - No le motiva académicamente al principio, pero al final logró despertarle interés en este.
 - No le motiva académicamente durante todo el curso.
 -

C. Practica los valores institucionales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales: es un conjunto de principios y pautas culturales, que definen y orientan el comportamiento de los miembros de la UTN.

Enunciado		
1	¿Permite espacios para la libertad de pensamiento y de expresión de ideas?	Sí: No: Comentario
2	¿Estimula el respeto a la diversidad y a la dignidad humana?	Sí: No: Comentario:

4	¿Incentiva la cooperación y la solidaridad?	Sí: No: Comentario:
5	¿Se dirige en forma respetuosa con todas las personas?	Sí: No: Comentario:
6	¿Fomenta la igualdad de género?	Sí: No: Comentario:

Preguntas de refuerzo:

Del espacio físico donde recibe clases/cursos:

A. Recintos (aulas y equipo): se refiere a los espacios físicos donde recibe atención académica y los equipos que poseen.

- Actualmente recibe lecciones en: _____
- El aula cuenta con el equipo (sillas, mesas, equipo tecnológico, ventiladores, etc.) necesario para el buen desempeño y comodidades de las clases/curso:
 - Sí
 - No
 - Comentario:

De la dirección de carrera:

A. Dirección de carrera (director(a)): se refiere al acompañamiento y apoyo que tiene como estudiante de parte de la carrera a la que pertenece.

- ¿A cuál Dirección de Carrera pertenece?
 - ASA
 - COFI
 - ILE
 - ISOA
 - COEX
 - AA
 - AGRH
 - ISW
 - IGA

- La atención, seguimiento, apoyo y calidad de respuesta que obtiene como estudiante de parte del o la directora(a) de carrera ha sido:
 - Buena
 - Regular
 - Mala
- ¿El o la directora(a) de carrera le da seguimiento presencial (visitas físicas) a su(s) curso(s) para la interacción y control académico con el estudiantado?
 - Sí
 - No

Que observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como estudiante hacia la dirección de carrera (director(a)):

De los servicios administrativos:

A. Servicios administrativos (personal UTN): se refiere al acompañamiento y apoyo que tiene como estudiante de parte de las personas funcionarias administrativas de la institución.

- ¿En cuál de las siguientes áreas administrativas de la universidad le han brindado atención? (puede seleccionar varias)
 - Archivo
 - Biblioteca
 - Contabilidad
 - Control de Bienes
 - Decanato
 - Desarrollo Humano
 - Docencia
 - Extensión y Acción Social
 - Gestión Administrativa
 - Informática
 - Investigación
 - Presupuesto
 - Recepción
 - Registro
 - Tesorería
 - Vida Estudiantil

- La atención, seguimiento, apoyo y calidad de respuesta que ha obtenido como estudiante de parte de las áreas administrativas seleccionadas anteriormente fue:
 - Buena
 - Regular
 - Mala

Comentarios sobre el área específica que desea hacer énfasis:

Qué observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como estudiante hacia las áreas administrativas de la universidad:

Observaciones generales:

Propuesta para mejoras de la herramienta de autoevaluación del personal docente.

Dirección de Gestión de Desarrollo Humano

Formulario Autoevaluación del Desempeño Docente y Evaluación de Desempeño

Institucional

Puesto: _____

Nombre de la persona funcionaria: _____

Sede: _____

Periodo: _____

Fecha: _____

La autoevaluación del desempeño institucional y evaluación de desempeño institucional permite a la Universidad Técnica Nacional implementar mejoras continuas.

Los resultados de esta autoevaluación tienen como propósito conocer el desempeño del docente universitario, con el fin de optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Universidad Técnica Nacional. Para la evaluación se ofrecen, a continuación, un conjunto de criterios que serán insumo relevante para el diseño del programa de capacitación del mejoramiento continuo de la comunidad docente y, además, el conocer el entorno en donde y como la persona funcionaria se desenvuelve en la institución.

Marque en los “o” si el enunciado propuesto se adecua a la situación real del su curso actual y desarrollo profesional.

Recuerde: todas las respuestas y opiniones emitidas en la encuesta son completamente anónimas.

De la persona docente

A. Mediación pedagógica (sobre el o la docente): se refiere al abordaje de los contenidos, del aprendizaje, de las relaciones (texto, contexto, relaciones de las personas involucradas en el proceso de aprendizaje) y del lenguaje

- Durante cada lección usted como docente

Enunciados (con algunos cambios)		
1	¿Se presenta y da la bienvenida al grupo cada clase?	Sí: No: Comentario:
2	¿Mantiene una postura respetuosa y profesional durante cada clase?	Sí: No: Comentario:
3	¿Utiliza ejercicios que captan la atención e interés del estudiantado sobre el tema por presentar?	Sí: No: Comentario:

4	Durante el desarrollo de las clases ¿relaciona la información y temas con la actualidad que vive el país, a través de ejemplos, anécdotas y experiencias, entre otros?	Sí: No: Comentario:
5	¿Tiene dominio sobre todos los temas expuestos en el programa del curso?	Sí: No: Comentario:
6	¿Logra dar enseñanza a todos los alumnos equitativamente según los niveles aprendizaje y análisis que estos muestran durante las lecciones o en temas específicos?	Sí: No: Comentario:
7	¿Promueve espacios para la autorreflexión, autoaprendizaje y autoevaluación?	Sí: No: Comentario:
8	¿Involucra actividades de manera que relacionan los temas del curso con la realidad y contexto laboral actual?	Sí: No: Comentario:
9	¿Hace uso de la tecnología para el aprendizaje?	Sí: No: Comentario:
10	¿Utiliza ejemplos relacionados a las profesiones futuras de sus aprendientes?	Sí: No: Comentario:
11	¿Estimula el pensamiento crítico y reflexivo mediante espacios para preguntas y comentarios del grupo de estudiantes?	Sí: No: Comentario:
12	¿Proporciona los espacios para el trabajo colaborativo y la producción grupal?	Sí: No: Comentario:
13	¿Respeto los tiempos necesarios para la atención de dudas del estudiantado?	Sí: No: Comentario:
14	¿Toma en cuenta para el curso o clase las propuestas señaladas por el estudiantado?	Sí: No: Comentario:

15	<p>En una escala de 1 a 10, donde uno es la calificación más baja y diez la más alta; ¿cómo evalúa su desempeño docente en el curso actual?</p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>
----	--

Preguntas de refuerzo:

- Durante el desarrollo de las clases y temas, ¿qué tipo de pedagogía, tecnología o técnica innovadora utilizó para captar el interés del estudiante e incrementar su aprendizaje académico?
- ¿Ha habido reposición de la(s) clase(s) cuando esta(s) no se pudieron recibir en la fecha estipulada por cronograma ante algún imprevisto ocurrido?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Se ha presentado alguna situación o problema con algún aprendiz?
 - Sí
 - Especifique
 - ¿Cómo lo solucionó?
 - No
- ¿Se siente satisfecho con el desenvolvimiento profesional y la interacción con el estudiantado?
 - Sí
 - No
 - Comentario:

¿Qué observaciones, recomendaciones o propuestas tiene usted como docente respecto de academia?

B. Evaluaciones (exámenes, quices, etc.): se refiere a los métodos de evaluación utilizados por el o la docente y sus contenidos, que propició durante el curso.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿Anuncia las evaluaciones al estudiantado con al menos 8 días naturales de antelación?	<p>Sí:</p> <p>No:</p> <p>Comentario:</p>

2	¿El nivel de dificultad de las evaluaciones es acorde con los temas y ejercicios vistos en clase con el estudiantado?	<input type="radio"/>
3	¿Entrega al estudiantado los resultados de las evaluaciones ocho días hábiles después de la aplicación?	<input type="radio"/>
4	¿Atiende las apelaciones del estudiantado acerca de las evaluaciones y sus resultados?	<input type="radio"/>
5	¿Aprovecha las deficiencias que tuvo el estudiantado en las pruebas para aclarar y resolver los ejercicios posteriormente en clase?	<input type="radio"/>

Preguntas de refuerzo

- Con relación a lo anterior, ¿qué tipo de evaluación hacia el estudiantado ha utilizado para dejar huella académica en este?
 - Exámenes teóricos
 - Exámenes orales
 - Quiz
 - Exposiciones
 - Proyectos
 - Otro:
- ¿Se ha presentado o evidencia alguna deficiencia académica en el estudiantado?
 - Sí
 - No
 - Comentario

Que observaciones, recomendaciones o propuestas tiene usted como docente respecto de las evaluaciones de aprendizajes para el estudiantado:

C. Respeto a la normativa institucional (curso): se refiere al compromiso que tiene como docente de respetar y cumplir la normativa en el desarrollo de la actividad académica del curso.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿Entrega y expone el programa del curso y su contenido al estudiantado al inicio de este?	Sí: No: Comentario

2	¿Explica al estudiantado el plan de evaluación, sus porcentajes y tipos de pruebas, trabajos y otros elementos de esta ?	Sí: No: Comentario
3	¿Hubo cambios en la propuesta inicial de evaluación?	Sí: No: Comentario
4	Ante cambios en la metodología de evaluación, ¿hubo mutuo acuerdo con el estudiantado?	Sí: No: Comentario
5	¿Cumple con los propósitos del programa de curso?	Sí: No: Comentario

Preguntas de refuerzo:

- ¿El programa y cronograma del curso llena sus expectativas como profesional docente para el logro de los objetivos académicos con el estudiantado?
 - Sí
 - No
- ¿Considera que el programa del curso se encuentra actualizado?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Hace entrega a la dirección de carrera la documentación respectiva que respalda el cumplimiento de sus funciones durante el curso?
 - Sí
 - No
 - Comentario
- ¿Comente cuáles son sus fortalezas y debilidades durante el desarrollo del curso del cual es partícipe?

¿Qué observaciones, recomendaciones, cambios o propuestas tiene usted como docente respecto del programa y cronograma del curso en específico?

C. Practica los valores institucionales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y desarrollo profesional: es un conjunto de principios y pautas culturales, que definen y orientan el comportamiento de los miembros de la UTN.

Enunciado (con algunos cambios)		
1	¿Permite espacios para la libertad de pensamiento y de expresión de ideas del estudiantado?	Sí: No: Comentario
2	¿Estimula el respeto a la diversidad y a la dignidad humana?	Sí: No: Comentario
4	¿Incentiva la cooperación y la solidaridad?	Sí: No: Comentario
5	¿Se dirige en forma respetuosa con todas las personas?	Sí: No: Comentario
6	¿Fomenta la igualdad de género en el grupo?	Sí: No: Comentario
7	¿Cumple efectivamente con el reglamento de evaluación vigente en la universidad?	Sí: No: Comentario
8	¿Gestiona proyectos o propuestas innovadoras que favorezcan la actividad académica?	Sí: No: Comentario
9	¿Tolera y respeta las opiniones de todos los miembros de la comunidad universitaria?	Sí: No: Comentario
10	¿Tiene buena disposición para trabajar en equipo?	Sí: No: Comentario

11	¿Participa activamente en diversas actividades de la universidad (reuniones de la carrera, comisiones, proceso electoral, reuniones especiales, entre otras)?	Sí: No: Comentario
12	¿Respeto y obedece la autoridad?	Sí: No: Comentario

Preguntas de refuerzo:

Del espacio físico donde imparte clases/cursos

A. Recintos (aulas y equipo): se refiere a los espacios físicos donde imparte atención académica y los equipos que poseen.

- Actualmente imparte lecciones en: _____
- ¿El aula cuenta con el equipo (sillas, mesas, equipo tecnológico, ventiladores, etc.) necesario para el buen desempeño y comodidad de las clases/curso?
 - Sí
 - No
 - Comentario:

De la dirección de carrera:

A. Dirección de carrera (director(a)): se refiere al acompañamiento y apoyo que tiene como docente de parte de la carrera a la que pertenece.

- A cuál Dirección de Carrera pertenece:
 - ASA
 - COFI
 - ILE
 - ISOA
 - COEX
 - AA
 - AGRH
 - ISW
 - IGA
- La atención, información solicitada, seguimiento, apoyo y calidad de respuesta que obtiene como docente de parte del o la director(a) de carrera o su asistente es:
 - Buena

- Regular
- Mala
- ¿La Dirección de Carrera le ha comunicado los periodos donde debe realizar la autoevaluación docente?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La Dirección de Carrera le ha entregado los resultados de la EVD hecha por el estudiantado y la realizada por la jefatura?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La Dirección de Carrera le ha realimentado en relación a la calificación obtenida en la EVD?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿El o la directora(a) de carrera le da seguimiento presencial (visitas físicas) a su(s) clase(s) para la interacción y control académico con el estudiantado?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿La Dirección de Carrera le ha tomado en cuenta para la toma de decisiones o actividades relacionadas al accionar docente?
 - Sí
 - No

¿Qué observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como docente de la carrera hacia la Dirección de Carrera (director(a))?

De los servicios administrativos

A. Servicios administrativos (personal UTN): se refiere al acompañamiento, apoyo y servicio que tiene como funcionario(a) de parte del personal administrativo de la institución.

- En cuál de las siguientes áreas administrativas de la universidad le han brindado atención: (puede seleccionar varias)
 - Archivo
 - Biblioteca
 - Contabilidad
 - Control de Bienes
 - Decanato
 - Desarrollo Humano
 - Docencia
 - Extensión y Acción Social
 - Gestión Administrativa
 - Informática
 - Investigación
 - Presupuesto
 - Recepción
 - Registro
 - Tesorería
 - Vida Estudiantil
- La atención, información solicitada, seguimiento, apoyo y calidad de respuesta que tiene como docente de parte del personal administrativo de la universidad es:
 - Buena
 - Regular
 - Mala
- ¿El área administrativa le ha tomado en cuenta para la toma de decisiones o actividades relacionadas al accionar docente?
 - Sí
 - No

Calificación o comentario específico de alguna de las áreas que desee mencionar:

Como funcionario(a) de la UTN, ¿cuál es su necesidad o requerimiento profesional/personal que desea obtener por parte de la institución?

- Capacitación:
- Apoyo docente:
- Apoyo administrativo:

- Apoyo personal (Desarrollo Humano)
- Otro:

¿Qué observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como persona funcionaria docente hacia las áreas administrativas de la universidad y su personal?

Observaciones generales

Propuesta para mejoras de la herramienta de evaluación del personal docente, por parte del director(a) de la carrera

Dirección de Gestión de Desarrollo Humano

Formulario Evaluación del Desempeño al Docente y Evaluación de Desempeño

Institucional por parte del o la director(a) de la carrera

Puesto: _____

Nombre de la persona funcionaria: _____

Sede: _____

Periodo: _____

Fecha: _____

La evaluación del desempeño al docente y evaluación de desempeño institucional permite a la Universidad Técnica Nacional implementar mejoras continuas.

Los resultados de esta evaluación tienen como propósito conocer el desempeño del docente y servicios universitarios, con el fin de optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje de la Universidad Técnica Nacional. Para la evaluación se ofrecen, a continuación, un conjunto de criterios los cuales serán insumo relevante para el diseño del programa de capacitación del mejoramiento continuo de la comunidad docente y, además, para conocer el entorno en donde y como la persona funcionaria se desenvuelve en la institución.

Marque en los “o” si el enunciado propuesto se adecua a la situación real del su curso actual y desarrollo profesional.

Recuerde: todas las respuestas y opiniones emitidas en la encuesta son completamente anónimas.

Del docente

A. Mediación pedagógica (Sobre el docente): se refiere al abordaje de los contenidos, del aprendizaje, de las relaciones (texto, contexto, relaciones de las personas involucradas en el proceso de aprendizaje). y del lenguaje

Preguntas de refuerzo:

- Durante el desarrollo del curso, el docente es responsable en:
 - Atenciones estudiantes:
 - Horarios académicos:
 - Horas lectivas:
- ¿El docente cumple con dar aviso y reposición de la(s) clase(s) cuando esta(s) no se pudieron impartir en la fecha estipulada por cronograma?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿El docente demuestra profesionalismo y lealtad a sus funciones?
 - Sí

- No
- Comentario:
- ¿Se siente satisfecho(a) con el desenvolvimiento profesional de el o la docente y la interacción que tiene con el estudiantado?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿El o la docente hace uso de tecnologías de aprendizaje novedosas en el grupo durante el cuatrimestre?
 - Sí
 - No
 - Comentario:

¿Tiene observaciones, recomendaciones o propuestas que tiene usted como director(a) de carrera hacia su docente a cargo?

B. Evaluaciones (Exámenes, quices, etc.): se refiere a los métodos de evaluación utilizados por el docente y sus contenidos, que propició durante el curso.

Preguntas de refuerzo:

- ¿El docente utiliza pruebas donde desarrolla ejercicios actualizados y de relevancia para el aprendizaje del estudiante?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Las pruebas del docente son equitativas en relación teórica vs. práctica?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Tiene observaciones, recomendaciones o propuestas como docente respecto de las evaluaciones de aprendizajes para el estudiantado?

C. Respeto a la normativa institucional (curso): se refiere al compromiso que tiene como docente de respetar y cumplir la normativa en el desarrollo de la actividad académica del curso.

Preguntas de refuerzo:

- ¿El docente cumplió con el desarrollo de todo el curso?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿Considera que el docente tuvo dominio del programa del curso?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- Comente cuáles son las fortalezas y debilidades del docente en el curso desarrollado:

D. Practica los valores institucionales para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y desarrollo profesional: es un conjunto de principios y pautas culturales, que definen y orientan el comportamiento de los miembros de la UTN.

Preguntas de refuerzo:

- ¿El docente muestra empoderamiento y profesionalismo para con la institución y sus reglamentos/normativas?
 - Sí
 - No
 - Comentario
- ¿El o la docente muestra buenas relaciones interpersonales para con el resto del personal docente o funcionarios(as) de la universidad?
 - Sí
 - No
 - Comentario
- ¿El o la docente participa de las actividades realizadas por la dirección de carrera o la universidad?
 - Sí
 - No
 - Comentario

Preguntas de refuerzo:

Del espacio físico donde imparte clases/cursos:

A. Recintos (aulas y equipo): se refiere a los espacios físicos donde imparte atención académica y los equipos que poseen.

- Actualmente el o la docente imparte lecciones en: _____
- ¿El docente cuenta con el equipo (sillas, mesas, equipo tecnológico, ventiladores, etc.) necesario para el buen desempeño y comodidad de las clases/curso?
 - Sí
 - No
 - Comentario:

De la dirección de carrera:

A. Dirección de carrera (director(a)): se refiere al acompañamiento y apoyo que tiene como docente de parte de la carrera a la que pertenece.

- ¿El docente se preocupó por obtener la documentación e información necesaria para impartir el curso sin problema?
 - Sí
 - No
 - Comentario
- ¿El docente ha realizado su autoevaluación de desempeño?:
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿El docente ha mostrado interés en conocer los resultados de la EVD hecha por el estudiantado y la realizada por la jefatura?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿El o la docente acepta realimentación en relación con la calificación obtenida en la EVD?
 - Sí
 - No
 - Comentario:
- ¿El docente ha colaborado en estrategias, propuestas o toma de decisiones?
 - Sí
 - No

- Comentario
- ¿El docente hace entrega de la documentación respectiva que respalda el cumplimiento de sus funciones durante el curso?
 - Sí
 - No
 - Comentario

Que observaciones, recomendaciones o propuestas daría usted como director(a) de carrera para el docente a cargo:

Observaciones generales:

Según las propuestas anteriores, los aspectos contemplados o principales actualizaciones evidenciados se enfatizan en:

- Que los enunciados tengan los criterios de respuesta *Sí*, *No* y *Comentario*, para darle a quien evalúa oportunidad de decidir concretamente sin caer en confusiones y, además, de fundamentar su respuesta en el espacio de comentarios.
- Preguntas más claras y concretas.
- Incluir en las herramientas los aspectos tan importantes como lo son espacios físicos, tecnología, relación curso/docente, motivación, vivencias, anotaciones, enseñanzas, requerimientos, entre otros.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Según el criterio de quienes realizaron la presente investigación, de acuerdo con los resultados, así como con lo externado por algunas de las personas que formaron parte de la muestra y que no precisamente decidían indicarlo en la herramienta utilizada, se califica como nivel Bajo el impacto y la vinculación que poseen las Evaluaciones de

Desempeño y su realidad laboral en la UTN, lo cual indica que se requiere una intervención, renovación y modificación para determinar las necesidades reales de quienes son partícipes de estas, así como también de las actividades de mejora utilizadas tanto para enfrentar las deficiencias como para reforzar aspectos que pueden ser mejorados a nivel general en la institución.

Si bien la Universidad Técnica Nacional, por medio del área de Capacitación y Desarrollo, se encarga de los procesos de evaluaciones de desempeño, con el sondeo de tesis se logra entregar un fundamento que permite al área visualizar un panorama de lo que están siendo dichas evaluaciones, cuál es la importancia dada por la persona que está evaluando y cuál es el porqué de ese bajo impacto y vinculación y que recaen en sus calificaciones.

Ante las normativas existentes que le dan a la universidad el paso a seguir para contribuir en su calidad administrativo/docente, la indagación de este proyecto permite unir resultados para fortalecer y evidenciar la estructura de evaluación y así contrarrestar los puntos endebles encontrados en el presente trabajo con los criterios obtenidos de baja calificación .

Los resultados obtenidos de una investigación como la planteada anteriormente dan a cada jefatura de dirección de carrera y de otros entes administrativos la realidad del trabajo de cada área y cómo se está construyendo en el aprendizaje del estudiantado que sigue optando por una universidad técnica que les ofrece un futuro de oportunidades.

Con la modernización de las herramientas se podrá incrementar la eficiencia de los resultados y procesos esperados por las autoridades correspondientes de la UTN, así como el fortalecimiento de los valores institucionales por medio del respeto a la normativa y, por ende, la satisfacción del capital humano que se pretende obtener en todo sistema.

Ante la posible acreditación de sus carreras, la Universidad Técnica Nacional debe ser vigilante en cuanto a los criterios solicitados por SINAES. Las relaciones entre áreas y sus subalternos en conjunto con el estudiantado deja entrever la necesidad de una mayor intervención, seguimiento y motivación en su planilla y cliente interno.

Una vez estudiada, recolectada y analizada la información que conforma esta tesis, se tienen como conclusiones puntuales también;

- El dato final del porcentaje de la no realización de las EVD por parte de la persona funcionaria y del estudiantado es del 12,69%. Se apunta mayormente al desinterés de no notar cambios con lo declarado en estas y el no saber utilizar la herramienta de manera virtual.

Dado que la mayoría del estudiantado tiene de media a baja satisfacción con el proceso, eso podría ser una secuencia de las mismas personas que indicaron que desconocen si la EVD genera un impacto positivo o negativo para la universidad. ¿Esto por qué? Bueno, para quienes tengan un poco más de conocimiento en la materia, saben que las evaluaciones del desempeño en cualquier organización pueden y son utilizadas como mecanismos que permiten mejorar y competir con altas condiciones en mercados cada vez más competitivos y exigentes, por lo tanto, debería otorgárseles una meta de impactar positivamente todas las áreas, y no solamente satisfacer y llenar las expectativas, sino también venir a llenar e identificar necesidades por mejorar en una institución.

- Los periodos activos para la aplicación de las EVD de la institución no generan impacto alguno en los responsables de realizarla, por lo que el proceso de evaluar pasa desapercibido en parte de la población universitaria y esta pierde el alcance.

- Las EVD están siendo “demandadas” en mayor parte por las personas colaboradoras debido a que en algunos casos no se les evalúa, realimenta o comunica el resultado de estas por parte de la persona encargada.
- Actualmente, personas funcionarias y aprendientes de la universidad coinciden en utilizar la EVD como una medida para corregir y no sancionar, debido a que el factor humano debe prevalecer en todo momento.
- Las EVD poseen enunciados cuyo contenido no son claros o son pobres a la hora de la interpretación por parte de quien utiliza la herramienta. Por tal razón, es necesaria una actualización, para atraer a la persona y, por ende, obtener resultados acordes a lo evaluado y lo que sucede en los espacios donde se trabaja.

Cuando se obtienen resultados como estos, donde la población para arriba de la media manifiesta tener de medio a bajo grado de satisfacción con la herramienta de evaluación del desempeño, surgen casi de inmediato interrogantes con la herramienta en sí, entre ellas, si es que esta no está siendo de comprensión en cada una de las preguntas que el estudiantado responde durante cada proceso evaluativo (los que sí realizan la evaluación al personal docente).

- El apartado de observaciones en las EVD, en su mayoría no están teniendo peso, ni se ve su aporte en los resultados de estas. Por tal razón se deja de creer en esta y nace la disconformidad de la persona evaluadora/evaluada.
- Las EVD están siendo utilizadas en su mayor parte únicamente como “algo más” para cumplir con un proceso. Se ha dejado de lado que su esencia está en la observación o fiscalización de manera directa con la persona a

la cual se debe aplicar y como mecanismo de mejora y busca de calidad en los procesos y resultados esperados en la institución.

- Las actuales EVD no permiten observar con profundidad las destrezas o habilidades de su personal, lo que limita posibles actividades de convivencias entre personas funcionarias y estudiantes.

Recomendaciones

- Impulsar al estudiantado, personal docente y administrativo, a ser parte de la evaluación y autoevaluación así corresponda, por medio de un video instructivo/ilustrativo que facilite el buen uso de la plataforma o herramientas físicas.
- Realizar procesos de sensibilización para el proceso de evaluación, tanto al personal docente y administrativo, como en aprendientes.
- Incentivar a los involucrados con las EVD, la importancia que tiene tanto para la institución como para el cliente interno o externo de la universidad, el evaluar y ser evaluado para la mejora continua profesional y personal, por medio de elementos llamativos que promuevan la iniciativa de evaluar/autoevaluarse, o también proponiendo la “Semana de la Evaluación de la UTN” donde actividades como las utilizadas actualmente para las votaciones estudiantiles (música, animación, elementos llamativos, refrigerios, conciertos entre la población UTN, concursos, etc.) promuevan una mayor atracción del personal y del estudiantado. Dar seguimiento a las áreas responsables de evaluar, esto, para tomar o establecer acciones correctivas necesarias con los responsables directos.
- Hacer uso de la herramienta como muestra de motivación, para promover las relaciones humanas e incrementar la productividad académica/profesional en las

personas, generando certificados/publicaciones de felicitación al personal con calificaciones altas, y documentos que hagan ver a los que estuviesen mal calificados, sus puntos a mejorar (haciendo notar lo positivo que realizó en el periodo evaluado), es decir puntos fuertes y débiles encontrados.

- Proponer cambios en las herramientas de EVD, agregando o modificando preguntas que contengan equilibrio entre lo laboral y humano; con la realidad de lo que acontece en los cursos/áreas específicas en sí, por ejemplo, incluyendo preguntas que abarquen o evalúen:
 - Evaluación del espacio físico.
 - Evaluación de materiales.
 - Evaluación a los servicios de la Administración.
 - Evaluación a los servicios de la Dirección de Carrera.
 - Evaluaciones a los programas del curso.
 - Evaluaciones a la satisfacción y desempeño.
 - Evaluaciones a métodos de enseñanza.
 - Evaluaciones a fortalezas o debilidades.
 - Apartados de necesidades del estudiantado o personal de la institución.
 - Situaciones ocurridas o encontradas.

- Utilizar el apartado de Observaciones de la herramienta para tomar en cuenta las opiniones del evaluado y así mejorar o corregir los aspectos que estos sugieren, haciendo saber la aplicación de esos cambios y así lograr que la persona funcionaria se sienta parte del proceso y del seguimiento que hace la institución/jefatura con respecto a los avances en la evaluación.

- Hacer visitas en fechas oportunas por parte de la jefatura o área encargada de Desarrollo Humano a las aulas o áreas para promover el diálogo, la escucha y las buenas relaciones humanas entre el estudiantado, personal docente y administrativo, con el fin de tener un acercamiento al panorama real de lo que acontece en el campo académico y administrativo de la institución.
- Convocar actividades necesarias y estratégicas (inesperadas) de convivencia con el estudiantado, personal académico y administrativo, promoviendo lazos que permitan un mejor ambiente general y aterrizándolo a la realidad laboral, para que así la persona sea consciente de sus competencias y proponga actividades o actitudes de mejora para con la institución y su función en esta.
- Considerar la integración de otras evaluaciones, que el estudiantado pueda realizar también al personal administrativo del cual recibe algún tipo de servicio estudiantil, por ejemplo, las áreas de Vida Estudiantil, Registro, Extensión, entre otras.
- Que la herramienta de evaluación docente sea aplicada por el estudiantado y directores(as) de carrera, en la etapa final del periodo lectivo, considerando que en muchas ocasiones la evaluación se hace durante las primeras semanas del cuatrimestre y para el estudiante o su superior puede ser subjetiva su aplicación, dado que hay aspectos que no se han dejado entrever en un inicio, por lo cual las respuestas pueden ser un poco alejadas de la realidad.
- Definir el tipo de evaluación que se está aplicando.

Bibliografía

- Arrieche, M. (2014). Evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad de Fermín Toro, utilizando herramientas de gestión tecnológica. Editorial Universidad Fermín Toro. Venezuela.
- Balestrini, A. (2006). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. (7a. ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Recuperado de https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Barceló, J. (2018). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>

- Blanca, E. Gutiérrez, J. Kikut, L. Sánchez, M. Zamora, L. (2017). Diagnóstico de la evaluación del desempeño docente en la Universidad de Costa Rica. Editorial: Centro de Evaluación Académica de la UCR.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. *El capital humano de las organizaciones*. Quinta Edición. McGraw-Hill. México, D.F.
- Chiavenato, I. (2011). Administración y Gestión de Recursos Humanos. *El capital humano de las organizaciones*. Novena Edición. McGraw-Hill. México, D.F.
- Gan, F. Jaume. T. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones, Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: ProQuest Ebook Central,
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioutnsp/detail.action?docID=3196767>.
- Guzmán, P., Olave, S. (2004). Análisis de la Motivación, Incentivos y Desempeño en dos empresas chilenas. Universidad de Chile. Recuperado de https://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación (5a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C y Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana. [Archivo de html]. Recuperado de <https://site.ebrary.com/lib/biblioutnsp/reader.action?docID=10915209&ppg=34#>
- Ley N°2160, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, San José, Costa Rica, 28 de setiembre de 1957
- Ley N° 8638, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, San José Costa Rica, 14 de mayo de 2008

- Mazariegos, A. (2016). La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. Recuperado de <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>
- Mora, P. Marín, R. (2015). Universidad de Costa Rica evalúa desempeño profesional de su personal administrativo. Artículo Gestión UCR, recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2015/08/31/ucr-evalua-desempeno-de-su-personal-administrativo.html>
- Quirós, A. Villalobos, J. (2011). Impacto sobre los mecanismos de aseguramiento de la calidad. Informe Estado de la nación. Costa Rica.
- Rizo, H. (1999). Evaluación del desempeño docente universitario. Revista Electrónica Universitaria de formación del profesorado.
- Real Academia Española. Recuperado de <http://www.rae.es/search/node/motivacion>. El 21 de noviembre del 2017.
- Reglamento de Evaluación del Desempeño Administrativo, Universidad Técnica Nacional, Archivo electrónico recuperado de http://utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Reglamento%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o%20del%20Personal%20Administrativo%20de%20la%20Universidad%20T%C3%A9cnica%20Nacional_0.pdf
- Reglamento de Evaluación del Desempeño Docente, Universidad Técnica Nacional, Archivo electrónico recuperado de http://utn.ac.cr/sites/default/files/attachments/Reglamento%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20del%20Desempe%C3%B1o%20Docente%20de%20los%20Acad%C3%A9micos%20de%20la%20Universidad%20T%C3%A9cnica%20Nacional_1.pdf

Rodríguez, M. Jiménez, D. Hernández, R. (2016). Informe de resultados institucionales sobre la autoevaluación del desempeño docente-2015, por facultad, centro y sede. Vicerrectoría de Docencia, Universidad Nacional. Archivo electrónico recuperado de <http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/7834/Informe%20global%20y%20por%20facultad%20de%20autoevaluaci%3bn%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. Recuperado de: http://www.sinaes.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=101. El 21 de noviembre del 2017.

Sistema Nacional de Acreditación Superior SINAES, Informe final Etapa de Evaluación Externa [Archivo de PDF]. Recuperado de http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/proceso_acreditacion/formato_informacion_final_pares.pdf

Universidad de Costa Rica, página oficial del Centro de Evaluación Académica. Documento digital recuperado de <http://www.cea.ucr.ac.cr/index.php/documentos/documentos-cea/send/77-documentos-cea/322-cea-cifras-1>

Universidad de Costa Rica, página oficial del Centro de Evaluación Académica. Documento digital recuperado de <http://www.cea.ucr.ac.cr/index.php/departamentos/stea/docs-evaluacionstea/evaluacion-gestion>

Universidad Veracruzana. (2011). Evaluación del desempeño docente, Dirección General de Desarrollo Académico Departamento de Estímulos a la Productividad

Académica. Recuperado de su página oficial

<https://www.uv.mx/dgdaie/evaluacion-academica/evaluacion-dd-da/>

Apéndice

Cronograma

Fases	Actividad	Año 2017				Año 2018											
		Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
1	Definición del tema de investigación	■															
2	Búsqueda de Bibliografía(mediante fichas)	■															
3	Lectura y análisis de bibliografías para la elaboración del marco de referencia		■														
4	Determinar el problema de estudio y definir título		■														
5	Definición de objetivos y metodología a emplear			■													
6	Fundamentación teórica			■													
7	Marco metodológico				■												
8	Consultar más bibliografía					■											
9	Mejorar documento escrito con más referencia bibliográfica						■										
10	Desarrollar instrumentos a aplicar							■									
11	Solicitar apoyo de tutor y lectores							■									
12	Enviar documentación del anteproyecto a la dirección de la carrera							■									
13	Defensa de Anteproyecto								■								
14	Recolección de información mediante instrumentos desarrollados									■	■						
15	Análisis de resultados e información obtenida con instrumentos aplicados											■	■				
16	Determinar impacto y vinculación de las evaluaciones con la realidad laboral de la UTN, sede regional de San Carlos													■			
17	Definir conclusiones del proceso de investigación														■		
18	Establecer acciones de mejora															■	
19	Defensa de Tesis																■

Marco Lógico

ANTEPROYECTO TESIS TFG	Objetivos/metas Resumen Narrativo	Indicadores/ Variables: Identificación, Conocimiento, Satisfacción y Interés	Medios de Verificación	Hipótesis Supuestos
OG: Determinar el impacto y vinculación con la realidad laboral, de las evaluaciones de desempeño docente y administrativo en la Universidad Técnica Nacional sede San Carlos.	Realidad actual de la herramienta de Evaluación de Desempeño de la UTN	Funcionalidad de la herramienta de Evaluación de Desempeño.	Encuestas/Cuestionarios	Están siendo las evaluaciones de desempeño bien empleadas y utilizadas por el estudiantado y funcionario
OE1: Conocer la percepción de los docentes, administrativos y estudiantes sobre la estructura de la herramienta de evaluación de desempeño aplicado en la universidad.	Grado de identificación del evaluado y evaluador con la estructura y funcionamiento de la herramienta	Percepción de la funcionalidad de la herramienta de Evaluación de Desempeño. Percepción de la estructura de la herramienta de Evaluación de Desempeño.	Encuestas/Cuestionarios	Están los evaluados y evaluadores identificados con la herramienta y su contenido
OE2: Evaluar si la herramienta de Evaluación de Desempeño cumple con los requerimientos que solicita el Sistema Nacional de Acreditación Superior SINAES	Estructura, conformación y Calidad de la herramienta	Funcionalidad y Estructura de la Herramienta	Estudio de la Herramienta y los parámetros de calidad de SINAES	Están las herramientas actualizadas y bien estructuradas
OE3: Proponer acciones para implementarlas como una mejora de actualización para las evaluaciones de desempeño de la UTN.	Mejora en la estructura de Evaluación de Desempeño de UTN, para incrementar la calidad en sus procesos	Actualización de la Herramienta	Tabulación/Propuestas	Se necesita un cambio en estructura de las evaluaciones

Matriz de Congruencia

DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS				
OBJ. GENERAL: determinar el impacto y vinculación con la realidad laboral, de las evaluaciones de desempeño docente y administrativo en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos.				
OBJ. ESPECÍFICO 1: conocer la percepción del personal docente y administrativo y estudiantes sobre el proceso de evaluación de desempeño aplicado en la universidad.				
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADOR
Percepción	<p>Del lat. <i>perceptio</i>, -<i>ōnis</i>.</p> <p>1. f. Acción y efecto de percibir.</p> <p>2. f. Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos.</p> <p>3. f. Conocimiento, idea.</p>	Lo que el personal docente y administrativo percibe de la herramienta de evaluación del desempeño aplicada en la UTN.	El impacto y vinculación con la realidad laboral	<p>*% Género: #Femenino - #Masculino</p> <p>*% Área: #Administrativos - #Docentes</p> <p>**% Utilización: #Sí - #No</p> <p>**% Reglamentación: #Sí - #No</p> <p>**% Medidas: #Sí - #No</p> <p>***% Grado: #Alto - #Medio - #Bajo - #Otro</p> <p>***% Claridad/Comprensión: #Sí - #No</p> <p>****% Expectativas Preguntas: #Sí - #No</p> <p>****% Importancia: #Alto - #Medio - #Bajo</p> <p>****% Interés: #Sí - #No</p> <p>****% Modificaciones: #Sí - #No</p> <p>****% Opcional: Texto</p>
OBJ. ESPECÍFICO 2: evaluar si la herramienta de Evaluación de Desempeño cumple con los requerimientos que solicita el Sistema Nacional de Acreditación Superior SINAES				
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR

Cumplimiento	Del lat. <i>complementum</i> . 1. m. Acción y efecto de cumplir o cumplirse.	Acción de acatar y efectuar las normativas que las instancias superiores establecen	La herramienta de Evaluación de Desempeño	Normativa SINAES vs. Recolección de Datos
OBJ. ESPECÍFICO 3: proponer acciones para implementarlas como una mejora de actualización para las evaluaciones de desempeño de la UTN.				
VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	DIMENSION	INDICADOR
Acción de Mejora	Acción implementada para incrementar los resultados del producto, proceso o el sistema en términos de economía, eficacia o eficiencia.	Tarea que, eventualmente ayudará a mejorar la herramienta de evaluación del desempeño si la información recolectada reflejara una necesidad de mejora.	Acciones para implementarlas como una mejora	Análisis de la Información y Objetivos: General – Obj 1 – Obj 2

Fuente: *elaboración propia.*

Fichas técnicas

Informe Nacional

Autor: Quirós, A. Villalobos, J.

Título: Impacto de los mecanismos de aseguramiento de la calidad

Año: 2011

Editorial: Informe Final sobre estudio

Resumen: aseguramiento en la calidad para la acreditación.

Artículo

Autor: Mauricio Parra Ordaneta

Título: La evaluación del desempeño y la gestión de RRHH

Año: 2000

Editorial: rrrhmagazine.com

Resumen: incluye desafíos y diversos temas a considerar en la evaluación del desempeño y la gestión de RRHH.

Libro

Autor: Chiavenato, Idalberto

Título: AGRH, El capital humano de las organizaciones

Año: 2011

Editorial: McGraw-Hill

Resumen: muchos temas de RRHH, entre ellos información relevante sobre la evaluación del desempeño.

Tesis internacional

Autor: Victoria Massaru

Título: ¿Cómo definen el aporte de la gestión del desempeño a la rentabilidad del negocio?

Año: 2015

Editorial: Universidad Buenos Aires (Colombia)

Resumen: vv

Noticia Nacional

Autor: Jessica Montero Soto

Título: Cambie las evaluaciones de desempeño por un sistema continuo de gestión del talento

Año: 2016

Editorial: Periódico el Financiero

Resumen: abarca problemática de las evaluaciones del desempeño mal trabajadas.

Libro

Autor: Federico Gan

Título: Evaluación del desempeño individual

Año: 2012

Editorial: Ediciones Díaz de Santos (Madrid)

Resumen: aspectos del proceso de evaluación del desempeño.

Tesis Internacional

Autor: Gerson Eduardo Bor Jordan
Título: Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora
Año: 2013
Editorial: Universidad San Carlos de Guatemala
Resumen: búsqueda de utilidad operacional.

Revista

Autor: León, Federico R.
Título: Control del "Error de reciprocidad" en la evaluación del desempeño docente
Año: 2009
Editorial: Revista Latinoamericana de psicología
Resumen: errores y la subjetividad de un proceso mal empleado.

Revista electrónica

Autor: Mora V. Ana Isabel.
Título: La evaluación educativa: concepto, periodos y modelos.
Año: 2004
Editorial: Revista electrónica "actualidades investigativas en educación"
Resumen: [vw](#)

Artículo

Autor: Rizo, H.
Título: Evaluación del docente universitario
Año: 1999
Editorial: Revista Electrónica Universitaria de formación del profesorado
Resumen: evaluación como proceso permanente.

Libro

Autor: Arizabaleta, Elizabeth Vidal
Título: Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital
Año: 2004
Editorial: Ecoe Ediciones (Colombia)
Resumen: medición del trabajo- Investigación organizacional.

Artículo UCR

Autor: Pablo Mora V. Rocío Marín G.
Título: UCR evalúa desempeño de su personal administrativo
Año: 2015
Editorial: web, gestión UCR
Resumen: proceso de integración de todo el sector administrativo a las evaluaciones del desempeño para el 2017.

Libro

Autor: Trujillo Barreto, Naima A. Remedios
Título: La evaluación de la calidad del desempeño investigativo de los docentes de universidades pedagógicas
Año: 2008
Editorial: Editorial Universitaria (Cuba)
Resumen: evaluación de la calidad educativa brindada.

Noticia Nacional

Autor: Fabián Mora Chaverri
Título: La evaluación del desempeño le debe generar a su empresa más beneficios que costos
Año: 2015
Editorial: Periódico el Financiero
Resumen: vv

Libro

Autor: Romero Rodríguez, Leticia del Carmen
Título: Profesionalización de la docencia universitaria: Transformación y crisis: impacto en la evaluación del desempeño de los académicos
Año: 2005
Editorial: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.

Tesis para grado de doctorado

Autor: Marco Fermín, Lina
Título: Modelo de evaluación del desempeño profesional docente como vía para el desarrollo profesional
Año: 2008
Editorial: Universitaria (Cuba)

Autor: León, F.

Título: Control del "error de reciprocidad" en la evaluación del desempeño docente.
Año: 2009
Editorial: Revista Latinoamericana de Psicología. 1978 volumen N°3 351-361
Resumen: errores y subjetividad del proceso mal empleado.

Autor: Arrieche, M.

Título: Evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad de Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológica
Año: 2014
Editorial: UFT Venezuela
Resumen: uso de tecnología en evaluación del desempeño.

Autor: Emanuel Blanco, José G. Lorena Kikut, María Sánchez, Ligia Zamora
Título: Diagnóstico de la evaluación del desempeño docente de la UCR
Año: 2017
Editorial: UCR, Centro de evaluación académica

Anexos

Herramientas utilizadas para la recolección de información al personal docente y administrativo

Cuestionario sobre la herramienta y contenido del instrumento actual de las Evaluaciones de Desempeño de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos

Entrevistador/a: _____ Fecha: ____/____/____

Puesto:

- * Docente
- Administrativo
- Estudiante/Administrativo

*Directores(as) de Carrera=Docente

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los instrumentos de Evaluación de Desempeño que aplica actualmente la Universidad Técnica Nacional. Mediante esto, queremos conocer lo que realmente se genera y perciben las personas funcionarias sobre esta herramienta.

El cuestionario se conforma de cuatro secciones. Por favor, lea las instrucciones y conteste la alternativa que más se asimile a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto con las respuestas de todas las personas funcionarias que, de igual manera, están dando respuesta a este cuestionario. Muchas gracias.

Instrucciones: por favor, lea y marque con una equis (x) la alternativa que más se adecua a lo que usted piensa y se refleje en su realidad docente/administrativa.

Sección I: Identificación

Conteste esta pregunta solo con fines de clasificación de las respuestas.

1. Género

- Hombre
- Mujer
- Otro

2. Área a la que pertenece

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Extensión y Acción Social | <input type="checkbox"/> Docencia |
| <input type="checkbox"/> Direcciones de Carrera | <input type="checkbox"/> Gestión Administrativa |
| <input type="checkbox"/> Investigación | <input type="checkbox"/> Vida Estudiantil |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo Humano | <input type="checkbox"/> Registro |

Control de Bienes

Decanato

Sección II: Conocimientos

3. ¿Conoce y ha utilizado la herramienta de Evaluación de Desempeño (docente o administrativa)?

Sí

No

Si su respuesta es no, indique el porqué:

- La universidad no comunica adecuadamente los tiempos otorgados para realizar las evaluaciones.
- No posee usuario de Intranet.
- No tiene claridad para utilizar la plataforma de Intranet.
- No siente interés en realizarla.
- Otro: _____

4. ¿Conoce los reglamentos que regulan las Evaluaciones de Desempeño de la UTN?

Sí

No

5. ¿Sabe de la existencia de alguna medida empleada por parte de la institución o jefatura si se omite la realización de las Evaluaciones de Desempeño en el periodo destinado?

Sí

No

Si su respuesta es sí, favor indicar qué medida:

Sección III: Satisfacción

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción de acuerdo con las Evaluaciones de Desempeño?

Alto

Porque:

La herramienta deja describir su situación laboral actual.

Las preguntas son claras y concretas.

Otro: _____.

Medio

Porque:

No se siente 100% seguro(a) de haber expresado su realidad laboral.

La calificación obtenida no responde acorde a su desempeño.

Otro: _____.

Bajo

La herramienta no capta su atención con su contenido.

La universidad no genera cambios de acuerdo con los resultados que obtiene en las evaluaciones de su recurso humano.

Otro: _____.

7. ¿Cree que la herramienta y su contenido es claro y fácil de comprender?

Sí

No

8. ¿Las preguntas que posee la herramienta llenan sus expectativas a la hora de completarla?

Sí

No

Porque:

Las preguntas no profundizan lo necesario.

Las preguntas enfatizan únicamente la parte laboral y no la humana.

Otro: _____.

9. ¿Qué grado de importancia valora usted que deben de tener las Evaluaciones de Desempeño de la UTN?

Alto

Porque:

Puedo mejorar profesionalmente.

Puedo ver la realidad laboral actual.

Otro: _____.

Medio

Los resultados generarán mínimos cambios en la persona.

No generan el apoyo suficiente al evaluado.

Otro: _____.

Bajo

Porque:

Los resultados no generarán ningún cambio en la persona.

No habrá ningún aporte positivo en la labor diaria de la persona.

Otro: _____.

Sección IV: Intereses

10. ¿Las Evaluaciones de Desempeño de la UTN despiertan su interés para mejorar como profesional docente o administrativo?

Sí

No

11. ¿Estaría de acuerdo en que la herramienta tenga modificaciones en cuanto al contenido de sus preguntas?

Sí

No

Opcional

Algún comentario o sugerencia en cuanto a las Evaluaciones de Desempeño

Al estudiante

Cuestionario sobre el Instrumento actual de las Evaluaciones de Desempeño de la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional San Carlos

Entrevistador/a: _____ **Fecha:** ____/____/____

Puesto:

- Estudiante/Administrativo**
- Estudiante**

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre los instrumentos de Evaluación de Desempeño que aplica actualmente la Universidad Técnica Nacional. Mediante esto, queremos conocer lo que realmente piensa y perciben estudiantes como usted sobre esta herramienta.

El cuestionario se conforma de cuatro secciones. Por favor, lea las instrucciones y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y serán reunidas junto con las respuestas de estudiantes que, de igual manera están dando respuesta a este cuestionario. Muchas gracias.

Instrucciones: por favor, lea y marque con una equis (x) la alternativa que más se adecua a lo que usted piensa y se refleje en su realidad como estudiante.

Sección I: Identificación

Por favor conteste estas preguntas solo con fines de clasificación de las respuestas.

1. Género

- Hombre
- Mujer
- Otro

2. ¿Cuál es su nivel de educación? Por favor, marque con una equis (x) la alternativa que corresponde al último curso o grado que usted ha aprobado en la UTN y que posee el título como tal.

- Diplomado
- Bachillerato
- Licenciatura

Especifique su área:

- COFI - ILE - AGRH - AA - COEX - ASA - IGA - ISW - ISOA

Sección II: Conocimientos

3. ¿Conoce y ha utilizado la herramienta de Evaluación de Desempeño para evaluar a su docente(s) actual(es)?

Sí

No

Porque:

No le interesa evaluar al personal docente.

No sabe utilizar la plataforma Intranet.

La herramienta no es clara.

Otro: _____.

4. ¿Conoce si las Evaluaciones de Desempeño y sus resultados generan un impacto positivo o negativo en la universidad?

Sí

Porque:

Se nota la mejoría profesional del personal académico.

Hay una diferencia significativa en la calidad del aprendizaje.

Otro: _____.

No

Porque:

La calidad del personal docente decae notablemente.

Con o sin evaluación no se notan cambios en la academia.

Otro: _____.

Sección III: Satisfacción

5. ¿Cuál es su grado de satisfacción de acuerdo con las Evaluaciones de Desempeño y su contenido?

Alto

Medio

Bajo

6. ¿Cree que la herramienta y su contenido es claro y fácil de comprender?

Sí

No

7. ¿Qué grado de importancia le da usted a las Evaluaciones de Desempeño en el momento en que las está realizando?

Alto

Medio

Bajo

8. ¿Logra usted, en el momento de hacer las Evaluaciones de Desempeño de sus docentes, detallar y reflejar la realidad de lo que está sucediendo en las aulas? (sin tomar en cuenta el apartado de observaciones al final de las estas)

Sí

No

Sección IV: Intereses

9. ¿Ha evaluado usted siempre al personal docente en cada cuatrimestre?

Sí

No

Porque:

No sabe cuándo se hacen las evaluaciones.

No hay un motivo que regule la exigencia de que se haga la evaluación.

Otro: _____.

10. ¿Está de acuerdo en que la herramienta tenga modificaciones en cuanto al contenido de sus preguntas?

Sí

No

Opcional

Algún comentario o sugerencia en cuanto a las Evaluaciones de Desempeño
