

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE UNIVERSITARIO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANGOLANAS: ACTORES INVOLUCRADOS

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DOCENTE EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS ANGOLANAS

AUTORES: Domingos João Fernandes¹
Carlos Cristóbal Martínez Martínez²
María Sotolongo Sánchez³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jfernandes07@yahoo.com.br

Fecha de recepción: 16 - 02 - 2016

Fecha de aceptación: 10 - 04 - 2016

RESUMEN

El artículo brinda un abordaje teórico del rol de los diferentes actores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño del docente universitario en las universidades públicas angolanas, a partir del estudio de caso realizado en la Universidad José Eduardo dos Santos de la República de Angola. Evaluar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y en particular el rol del profesor, no es una tarea sencilla, es una tarea difícil y complicada, por eso en la evaluación del docente deben intervenir diferentes actores no pueden ser únicamente los estudiantes. Aunque sin dudas, resulta difícil concebir la evaluación de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje sin tener en cuenta lo que piensan los estudiantes, porque ellos constituyen el objeto de dicho proceso, habrá que involucrar en el proceso de E.D a los docentes, sus pares y directivos.

PALABRAS CLAVE: Evaluación del desempeño; docente universitario; actores involucrados.

THE EVALUATING PERFORMANCE PROCESS OF THE UNIVERSITY TEACHERS IN THE ANGOLAN PUBLIC UNIVERSITIES: STAKEHOLDERS

ABSTRACT

The present article provides a theoretical approach to the role of the different actors involved in the performance evaluating process of the university teachers in the Angolan public universities, from the case of study in the University José Eduardo dos Santos of the Republic of Angola. To assess the quality of the teaching-learning and in particular the role of the teacher is not a simple task is a difficult and complicated task, therefore, in the evaluation of teaching

¹ Vice-Rector para Administración y Gestión. Universidad José Eduardo dos Santos. República de Angola.

² Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. E-mail: crisobalc@uclv.edu.cu

³ Vice-Decana de Investigación y Postgrado. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Cuba. E-mail: msotolongo@uclv.edu.cu

should involve different actors and cannot be done only by the students. The stakeholders in this process although undoubtedly difficult to conceive of evaluating the quality of teaching-learning process regardless of what they think the students because they are the subject of this process. In the evaluating performance process are also involved teachers, their colleagues and management.

KEYWORDS: Evaluation performance; university teachers; stakeholders.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como propósito sugerir cuáles son los actores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño (E.D) de los docentes universitarios en las universidades públicas angolanas. Para lograr esta finalidad, se muestra un análisis de los principales conceptos de evaluación del desempeño; en un segundo momento se identifican las principales debilidades que presenta este proceso en las universidades públicas angolanas, a partir de un estudio de caso realizado en la Universidad José Eduardo dos Santos, representativa del universo investigado. Asimismo, se realiza una reflexión sobre el rol de los diferentes actores involucrados en el proceso de evaluación del desempeño de los docentes universitarios en aras de contribuir a un desempeño superior de estos y por ende a la mejora de la calidad del proceso de enseñanza –aprendizaje.

La educación en la actualidad a nivel mundial ha sufrido cambios y transformaciones. Por lo tanto, cada individuo en el desempeño de sus funciones, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes, lo que le da una característica muy particular en su forma de realizarse.

A esto no escapan las universidades, las cuales tienen la misión de potenciar los procesos de formación humana y profesional, adecuándolos a este nuevo paradigma, para así enfrentar con éxito los desafíos del presente y los dilemas que depara la sociedad en el futuro. Así como, el nuevo orden impone condiciones al proceso de educación y formación profesional de las nuevas generaciones, este será extremadamente exigente respecto a la competitividad y vigencia de los conocimientos de los profesionales graduados.

Sin dudas, el papel del docente universitario en el logro de estas metas es transcendental. Es por ello que la evaluación del desempeño del profesor se ha convertido en un instrumento de gran utilidad para las instituciones de enseñanza superior al permitirle tomar decisiones para mejorar la calidad, tanto de los docentes como del proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la época actual las universidades tienen un gran desafío de desarrollar sistemas de evaluación del desempeño, que permitan un cambio en el hacer cotidiano de los docentes.

Tal y como ha sido constatado en importantes contribuciones de prestigiosos autores e investigadores, tales como: Villegos (1997), Martínez Martínez (1988), Cuesta Santos (2004), Valdez (2008), Werther & Davis (2000), Kaplan & Norton (2004), Werther & Davis (2005), Alles (2005), Bontigui & Bestarra (2009), Chiavenato (2009), Liliana (2009), Cuesta Santos (2010), Robbins (2011), Carvalho *et al* (2012), Asís (2012) y González (2014), entre otros autores, las organizaciones enfrentan actualmente la necesidad de evaluar el desempeño de su personal, ya que las personas constituyen el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo del negocio, y contribuyen con las competencias básicas de la organización indispensables a su competitividad y sustentabilidad.

Aunque la concepción actual del proceso de ED posee un carácter dinámico, este enfoque aún no constituye una práctica generalizada en las organizaciones empresariales, donde considerar a las personas como agentes activos y proactivos, dotadas de inteligencia, creatividad, iniciativa y decisión, habilidades y competencias y no solo dotadas de capacidades manuales y físicas resulta difícil de lograr (Chiavenato 2009).

Si verdaderamente se quiere considerar a las personas como un poderoso activo que impulsa la competitividad organizacional de la misma forma que el mercado o la tecnología, será necesario evaluar el desempeño de su personal a partir del tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la organización. De ahí la importancia de conocer los principales conceptos y características del proceso de evaluación del desempeño.

MÉTODOS

¿Evaluación del desempeño?

Como se puede apreciar en el cuadro 1, el término evaluación del desempeño ha sido objeto de definición por múltiples autores, lo que permite obtener una visión más completa de su contenido. Una revisión de los principales trabajos, entre los que se destacan los de: Terry & Franklin (1986); Villegos (1997); Cuesta Santos (2004); Werther & Davis (2000); Chiavenato (2009); Gorriti Bontigui y López Basterra (2009); Robbins *et al.*, (2011); y Carvalho *et al.* (2012) revela los aspectos cruciales que caracterizan la evaluación del desempeño.

Cuadro 1. Algunas definiciones y conceptos de Evaluación del desempeño

Autores	Concepto de Evaluación del Desempeño
Terry & Franklin (1986)	Establece la evaluación del desempeño como una actividad clave, la cual estima continuamente el desempeño de un trabajador contra los requisitos determinados del puesto.
Villegos (1997)	Es un procedimiento que se cumple en todos los niveles de la organización con el propósito de determinar el logro de resultados por parte de los trabajadores, así como orientar a la dirección en la formulación de políticas y procedimientos para el

	adiestramiento y desarrollo de personal.
Martínez Martínez (1998)	Considera que la evaluación del desempeño es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).
Cuesta Santos (2004)	La evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión de los recursos humanos (GRH) porque facilita la valoración sistemática y objetiva del rendimiento de los empleados en la organización.
Werther & Davis (2000)	El proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.
Chiavenato (2009)	Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo y su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. En resumen la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, pues los empleados son siempre evaluados sea formal o informalmente con cierta continuidad en las organizaciones. Además, la ED constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.
Gorriti Bontigui López Basterra (2009)	Es el proceso mediante el que se mide y valora un comportamiento organizacional relevante, bajo el dominio del propio ejecutor. En este caso, los autores plantean una concepción conductual de la evaluación, destacando que deben evaluarse aquellas conductas que son relevantes para la organización y que se encuentran bajo el control del empleado.
Robbins <i>et al.</i> , (2011)	Es un proceso que ayuda los dirigentes tomar decisiones diversas de recursos humanos, como promoción, transferencias y demisiones. Ayuda las organizaciones a identificar necesidades de entrenamiento y desarrollo. Ofrecen <i>feedback</i> a los trabajadores sobre como la organización ve su trabajo y son usadas como base para la disponibilidad de recompensas incluso el aumento salarial.
Carvalho <i>et al.</i> (2012)	Es el proceso que orienta los miembros del equipo de trabajo para que a través de los resultados obtenidos en sus actividades, identifiquen sus puntos fuertes y cuales los que necesitan mejorar para que la persona pueda conquistar mayor competencia y alcanzar los objetivos de la institución, contribuyendo en el desarrollo de los colaboradores en la organización.

Fuente: elaboración propia.

En su mayoría coinciden (también los autores) en plantear que la evaluación del desempeño puede definirse, independientemente del nombre que se le designe (evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, medición de la ejecución, calificación de mérito, etc.) como el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo. Es decir, es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo y su potencial de desarrollo.

Al respecto Cerda (2003), señala que "si bien en el ámbito empresarial tienen vigencia los mismos principios y procedimientos del sector laboral, el contexto educativo tiene características propias y desborda los aspectos estrictamente ocupacionales". El desempeño resulta entonces ser una variable de suma importancia, dado que en la práctica, elementos inherentes al fenómeno educativo como lo son las competencias y los estándares, sólo tienen estructura y sustento gracias a éste; pues no sería posible evaluar tales elementos directamente, sino a través de la actuación.

Al respecto, Rueda Beltrán (2009) señala que una estrategia para evaluar las competencias docentes, una vez que se haya acordado de manera colegiada el conjunto de ellas, consiste en elaborar su descripción e indicadores, decidir quiénes podrían participar y qué técnicas evaluativas e instrumentos serán empleados. Para cada una de las competencias habrá que decidir los estándares o criterios cualitativos a emplear. Todo ello en el marco de concebir la evaluación como "un proceso sistemático de indagación y al tratarse de la docencia, la evaluación puede concebirse también como un recurso para consolidar el reconocimiento social sobre su importancia estratégica en los procesos de formación.

En tal perspectiva, Valdez (2008) afirma que la evaluación del desempeño del profesor "es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización del profesor". La evaluación, quiérase o no, orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso, qué es lo que debe ser. La E.D del profesor debe concebirse, entonces, como un proceso, formativo y sumativo a la vez, de construcción de conocimientos a partir de los desempeños de los docentes, con el objetivo de provocar cambios en ellos, desde la consideración axiológica de lo deseable, lo valioso y el deber ser del desempeño del profesor. Este tipo de evaluación está referida a la idoneidad, ética y pedagogía que requiere la prestación del servicio educativo, y tiene en cuenta los saberes, habilidades, actitudes y valores que se hacen evidentes en los contextos socioeconómicos del país.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar este objetivo básico la evaluación del

desempeño procura alcanzar una variedad de objetivos que se resumen en tres facetas (Chiavenato, 2009):

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como importante ventaja competitiva de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada, dependiendo, obviamente, de la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en vista, de un lado, los objetivos organizacionales y, de otro, los objetivos individuales.

Asimismo, Robbins *et al.* (2011) considera que la evaluación del desempeño sirve para diversos propósitos:

- a) Ayudar la toma de decisiones de los dirigentes sobre los recursos humanos, como promociones, transferencias y demisiones.
- b) Identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo a través de la identificación de habilidades y competencias de los funcionarios para los cuales pueden ser desarrolladas programas de mejoría.
- c) Ofrecer el feedback a los funcionarios sobre como la organización ve su trabajo y son usadas como base para la determinación de recompensas, incluyendo el aumento salarial.

Dada la importancia de la evaluación del desempeño del docente universitario a continuación se ofrece un análisis de este proceso en la Universidad José Eduardo dos Santos, representativa del universo investigado.

DESARROLLO

La Evaluación del desempeño en las Universidades Públicas Angolanas

Según Domingos Fernandes (2008) la preocupación de los sistemas educativos para mejorar la calidad de sus procesos y de sus resultados ha sido recurrente a lo largo de la historia de la educación y se viene acentuado particularmente en las últimas tres décadas. No siempre en el pasado la mejora de la calidad de la enseñanza y de los docentes estaba en la primera línea de los factores críticos a tener en cuenta para mejorar la educación. Los esfuerzos para mejorar el sistema de enseñanza en casi todo el mundo se centró sobre todo en la mejoría de los currículos, en los procesos de organización y gestión de las escuelas o en el desarrollo de nuevos programas de enseñanza. La evaluación de los docentes no era considerada como prioritaria. En la mayoría de los países era considerada con un mero proceso burocrático destinado a verificar el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos que muchas veces tenían poca relación con el enseñanza, la aprendizaje o con el crecimiento profesional de los docentes.

En Angola no fue diferente y esta visión todavía prevalece en la mayoría de las universidades públicas angolanas, donde la evaluación del desempeño representa un simbolismo, fundamentalmente, para la planeación de carrera, mejora o aumento de los salarios.

Desde el año 1994 se puso en vigor el Decreto N. ° 25/94, para evaluar el desempeño del personal técnico-administrativo en las instituciones públicas angolanas. Sin embargo, en este Decreto se establece un instrumento para la evaluación del desempeño de los docentes universitarios que es el mismo que se utiliza para evaluar a los demás funcionarios públicos (personal técnico-administrativo), esto trae consigo que los indicadores definidos en este instrumento sean muy generales y no permitan evaluar las competencias que se deben medir en el desempeño de un docente universitario, lo cual origina que los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño son muy subjetivos provocando insatisfacciones y desempeños que no potencian la mejora de las competencias del personal docente, situación que incide negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas (Fernandes, Martínez Martínez y Sotolongo Sánchez, 2014).

Posteriormente en el año 2009 se produjo una reorganización de las instituciones de la enseñanza superior públicas porque hasta entonces la Universidad Agostinho Neto (UAN) era la única universidad pública del país con sede en la provincia de Luanda y centros universitarios distribuidos en 15 de las 18 provincias de Angola. El redimensionamiento de la Universidad Agostinho Neto y la expansión de la red de Instituciones de Enseñanza Superior públicas implicaron la autonomía de algunas de las Unidades Orgánicas de la UAN siendo esta la base para el surgimiento de las nuevas Instituciones de Enseñanza Superior Públicas.

El Decreto N° 5/09 del Consejo de Ministros, crea las regiones académicas que delimitan el ámbito territorial de actuación y de expansión de las Instituciones de Enseñanza Superior. Fueron así creadas, delimitadas y reglamentadas las 7 regiones académicas que engloban todas las 18 provincias del País. En el año 2014 la región académica N° 4 (Huila, Namibe, Cunene y Kuando Kubango) fue dividida en dos, pasando así el país a tener ocho regiones académicas.

Actualmente existen en Angola, ocho (8) universidades públicas, distribuidas en las 8 regiones académicas⁴. Sin embargo, no se produjeron cambios en las formas de evaluar al personal docente.

⁴ Distribución de las universidades públicas angolanas por regiones académicas: región académicas n°1 - Universidad Agostinho Neto que incluye las provincias de Luanda y Bengo; región académicas n° 2 – Universidad Katyavala Buila que incluye las provincias de Benguela y Kwanza Sul; región académicas n° 3 - Universidad 11 de Novembro que incluye las provincias de Cabinda y Zaire; región académicas n° 4 – Universidad Lueji A Nkonde que incluye las provincias de Lunda-Norte y Malanje; región académicas n° 5 – Universidad José Eduardo dos Santos que incluye las provincias de Huambo, Bié y Moxico; región académicas n° 6 – Universidad Mandume Ya Ndemofayo que incluye las provincias de Huila y Namibe; región académicas n° 7 – Universidad Kimpa Vita que

Estudios previos realizados desde el año 2005 sobre la situación del sistema de enseñanza superior en Angola (Nascimento, 2005) revelaron todo un conjunto de debilidades que obstaculizan el buen desempeño de los docentes universitarios:

- a) Los docentes encargados de formar el capital humano prácticamente no poseen desde el punto de vista pedagógico una preparación adecuada, adolecen de una cultura general, así como de conocimiento sobre didáctica y técnicas de enseñanza y evaluación y estos aspectos no se le señalan en su evaluación del desempeño.
- b) Los docentes se muestran poco comprometidos en el desempeño de su profesión porque los administrativos evalúan a todos con un sistema de evaluación del desempeño que no permite establecer distinciones entre los docentes de un desempeño superior con relación a los de un desempeño insatisfactorio.
- c) La gran mayoría de los docentes aspiran a un mayor nivel académico, pues esto le facilita tener más ingresos financieros y no están preocupados o interesados en mejorar sustancialmente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, para formar profesionales acordes con las exigencias de nuestra sociedad ya que esta competencia no se evalúa en el sistema de E.D.
- d) Los docentes carecen de habilidades docentes, en ocasiones no actúan como facilitadores del aprendizaje y por tanto no contribuyen a desarrollar en los educandos la creatividad. Sin embargo, estas competencias tampoco se les evalúa en su desempeño.

Ante estos hechos, no cabe duda que, en general, la E.D necesita de un nuevo paradigma de actuación en las universidades públicas angolanas. Los esfuerzos para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en estas universidades implican en lo sucesivo, un cambio en la forma de evaluar el desempeño de sus docentes en aras de contribuir a una mejora de sus competencias laborales y así alcanzar en desempeño superior que permita potenciar la calidad de dicho proceso.

La evaluación del desempeño del profesor necesita de la participación y aporte de todos los integrantes de la comunidad educativa y debe configurarse desde una perspectiva que promueva la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre todos los docentes y la comunidad.

Actores involucrados en el proceso de evaluación al desempeño docente universitarios.

De acuerdo con investigaciones realizadas por Correa Ávalos y Torres Gastelú (2013) con el cual concuerdan los autores de este artículo los actores

incluye las provincias de Uige y Kwanza Norte y región académicas n° 8 – Universidad Cuito Cuanavale que incluye las provincias de Kuando Kubango y Cunene.

involucrados en el proceso de desempeño del docente universitario tienen cada uno sus consideraciones:

Docentes. En términos generales los docentes consideran la evaluación al desempeño docente como una estrategia derivada de la crisis económica y la baja en el presupuesto para la educación superior (Silva, 2007 y Moreno, 2002).

En opinión de Araiza (2002) y Tirado et al (2007), el problema y la solución, radica en persuadir, sensibilizar a los profesores de la relevancia de su desempeño y transición de profesores en “facilitadores”. Como escribe Rugarcía (1994) “Nada cambia en una institución educativa si la mente y corazón de los profesores no cambian”. Muchas veces los maestros consideran que el dominio del contenido es el criterio más importante para evaluar la buena docencia (Donald y Sullivan, 1985; citado por Rugarcía, 1994) y este es uno de los pensamientos comunes que hay que cambiar.

Se pueden identificar dos tareas esenciales requeridas de parte de los docentes: a) promover el interés de los profesores por conocer los resultados de su labor, “de su propia práctica” (De la Garza, 2004); b) decidir hacer esfuerzos para superar las limitaciones detectadas para que permita reconocer tanto sus acciones exitosas como las desacertadas (Rugarcía, 1994).

Alumnos. Un problema que enfrenta la investigación educativa es conocer lo que ocurre en el salón de clases. Se considera que son los estudiantes los que se están en mejor posición para evaluar al profesor, pues son ellos quienes de manera natural y continua observan el comportamiento del docente (Tirado et al, 2007).

Las opiniones de los estudiantes constituyen una buena fuente de información porque: a) permiten tener indicadores de lo que realmente ocurre en el salón de clases, b) son los directamente afectados o beneficiados por la acción docente y c) pueden ofrecer además apreciaciones y sugerencias (Luna-Torquemada, 2008 y Tirado et al, 2007). De modo general, los cuestionarios de evaluación docente en las perspectivas de los alumnos debe contener las siguientes dimensiones (Orozco, 2010): Planeación del curso, preparación de la clase, metodología didáctica, actitud del profesor, evaluación de los alumnos y resultado de su labor educativa.

Directivos. Desde el enfoque de los directivos, funcionarios y administradores de las universidades, la evaluación resulta indispensable para conocer de manera conjunta los aciertos y desviaciones de la labor docente en el proyecto educativo (Silva, 2007).

Resulta una tarea compleja llevar a cabo el proceso de evaluación conscientes de las fallas existentes de parte de los estudiantes al expresar su opinión; de los docentes al no aceptar o hacer caso omiso a la evaluación y de ellos mismos al no poder completar el proceso de evaluación con una retroalimentación a los actores de la misma.

A criterio de los autores, la evaluación del desempeño de los docentes universitarios debe involucrar a toda la comunidad educativa: Los docentes, los alumnos y los directivos. Aunque se considera que los estudiantes juegan un papel relevante en el proceso de E.D porque son ellos quien observan constantemente el comportamiento del docente será necesario considerar los demás actores involucrados.

RESULTADOS

Con este artículo teórico se espera que las universidades públicas angolanas comprendan la importancia que el proceso de la evaluación del desempeño juega para la mejorar de calidad de enseñanza y para los demás procesos de recursos humanos o sea en la contribución que la evaluación del desempeño contribuye para el toma de decisiones sobre estos procesos. Por otro lado la relevancia de involucrar todos los agentes que interactúan con el docente y que tiene una grande contribución en la evaluación de desempeño (docentes, alumnos y directivos).

DISCUSIÓN

El proceso de evaluación del desempeño se articula con el resto de los demás procesos de recursos humanos ya que aporta información relevante para la selección y reclutamiento de personal, condiciona la política de promociones, compensaciones y retribuciones y la democión del personal, impacta en la carrera y el desarrollo profesional y permite definir las necesidades de capacitación al momento de detectar desvíos entre el desempeño planeado y el desempeño real del profesor. Así, podemos decir que el resultado del análisis hecho permite plantear la evaluación del desempeño docente su aplicación objetiva es un reto para las universidades públicas angolanas que desean lograr un desempeño superior de sus docentes.

CONCLUSIONES

La evaluación del desempeño del docente Universitario debe ser holística, interdisciplinaria, centrada en problemas, proyectos, situaciones complejas y creativas diversas, convirtiéndose en un proceso de construcción y de verificación de evidencias. Es decir, es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo y su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño debe ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de un lado, los objetivos organizacionales y, de otro, los objetivos individuales.

En las universidades públicas angolanas existe la E.D se realiza según el Decreto 25/94, este establece un instrumento para evaluar a los funcionarios públicos técnicos administrativos que es el mismo que se utiliza para evaluar el desempeño de los docentes universitarios, esto trae consigo que los indicadores definidos en este instrumento sean muy generales y no permita evaluar las competencias que se debe medir en el desempeño del docente universitario,

esto origina que la E.D sea muy subjetiva lo que provoca insatisfacciones y desempeño que no potencian la mejora de las competencias de los docentes, situación que incide negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Actualmente en las universidades públicas angolanas necesita de un nuevo paradigma de actuación para la evaluación del desempeño. Se debe involucrar a toda la comunidad educativa: docentes, alumnos y directivos considerando las implicaciones de cada uno en el proceso de enseñanza-aprendizaje y con ello contribuir a para la mejora de la calidad del sistema educativo en las universidades públicas angolanas.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M.A. (2005). Desempeño por competencia 360°. Ediciones Graniuca S.A. Buenos Aires (en línea). Disponible en: <http://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/02/alles-martha-desempec3b1o-por-competencias-de-360c2ba-completo.pdf>. [Consultado en 25 de Julio de 2014].

Asís, R. (2012). La evaluación del desempeño en la administración pública argentina. Análisis de experiencias. Tesis de maestría defendida en la Universidad Complutense de Madrid.

Ávalos, V. L. C. y Gastelú, C.A.T. (2013). Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Publicación # 1, 2013.

Bontingui & Boterra. (2005). Identificación de criterios de desempeño a partir del análisis de pues. Ed. Marcial Pons Librería. Argentina.

Carvalho *et al.* (2012). Administração de recursos humanos. 2ª. edición revista. São Paulo: Canage Learning.

Cerda, H. (2003). La Nueva Evaluación Educativa: Desempeños, logros, competencias y estándares. Bogotá. Magisterio.

Chiavenato, I. (2009). Recursos Humanos "O capital humanos das organizações". 9ª. Edição, Elsevier Editora Ltda.

Cuesta Santos. (2004). Gestión de competencias. La Habana. Ed. ISPJAE.

Cuesta Santos. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana, Editorial Academia/ Editorial Félix Varela, ISBN 978-959-07-1340-8 OC.

Fernandes, D. (2008). Avaliação de desempenho docente: Desafios, problemas e oportunidades. Textos editora. Portugal.

Fernandes, D.J., Martínez Martínez y Sotolongo Sánchez. (2014). Evaluación del desempeño del docente universitario desde la perspectiva de los estudiantes. El caso de la Universidad José Eduardo dos Santos. República de Angola. Ponencia Congreso GESEMAP. Hotel Paco, Habana, Cuba.

González, Carmen Moreno. (2014). Procedimiento para la Evaluación del desempeño del Docente Asesor en el Programa Nacional de Formación de Educadores de la Aldea Belén san Juan, Venezuela. Ponencia presentada en el Congreso GESEMAP 2014. Hotel Palco, Habana, Cuba.

Governo de Angola. (1988). Manual de procedimentos de gestão de recursos humanos na administração pública. Ministério da Administração Pública, Emprego e Segurança Social.

Governo de Angola. (2001). Decreto 25/94: Regras e procedimentos a observar na classificação dos funcionarios públicos.

Governo de Angola. (2005). Secretaria de Estado do Ensino Superior: Linhas Mestras para a Melhoria da Gestão do Subsistema do Ensino Superior. Luanda, Angola.

Governo de Angola. (2009). Decreto nº 90/09: Normas gerais reguladoras do subsistema de Ensino Superior. Diário da República. I Serie - n.º 87.

Kaplan, Robert y Norton, David. (2004). Mapas Estratégicos: Como Convertir en Intangible en Resultados Tangibles. Barcelona: Ediciones Gestión.

Liliana, S. A. Las evaluaciones del desempeño. (2009). Errores más frecuentes.

Orozco, J.M. (2010). Fines y modalidades de la evaluación docente en el nivel superior en México. Revista Digital Universitaria. Volumen 11. Numero 6, A.

Robbins, S.P., Judge, T.A. y Sobral, F. (2010). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica en el Contexto Brasileiro. Person Educación do Brasil.

Rueda, M. (2009). La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2), (en línea). Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenido-rueda3.html>. [Consultado en 25 de Julio de 2014].

Terry, G., & Franklin, S. (1986). Principios de administración. México: Continental S.A.

Valdez V., H. (2008). Evaluación del Desempeño Docente. Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.OEI, México, 23 al 25 de mayo de 2000. Recuperado el 20 de octubre de 2008 (en línea). Disponible en: <http://www.oei.es/de/rifad02.htm>. [Consultado en 25 de Mayo de 2014].

Villegos, Jose. (1997). Administración de Personal. Los Meraldo Negros. Venezuela.

Werther, W., & Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

William B. Werther Jr. y Keith Davis. (2005). Administración de Personal y Recursos Humanos.