



UNIVERSIDAD  
SAN SEBASTIAN

**UNIVERSIDAD SAN SEBASTIÁN  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR  
SEDE SANTIAGO**

**“DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DOCENTE: APORTES  
AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA ACADEMIA  
POLITÉCNICA NAVAL”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN PARA LA EDUCACIÓN  
SUPERIOR**

**Alumnos:**

Genoveva Alburquerque Fuschini  
Carlos Matus Parra

**Profesor Guía**

Eliana Urrutia Méndez

Viña del Mar – Chile, 2019

## Contenido

RESUMEN .....	5
ABSTRACT .....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.1. Antecedentes del Problema .....	8
1.1.1. Contexto Institucional .....	8
1.1.2. Visión y Desarrollo.....	8
1.1.3. Calidad docente en el Plan Estratégico Institucional .....	9
1.2. Formulación del Problema .....	10
1.3. Justificación e importancia de la investigación .....	11
1.4. Delimitaciones.....	13
1.5. Objetivo General .....	13
1.6. Objetivos Específicos.....	14
1.7. Preguntas de la Investigación.....	14
1.8. Estado del Arte .....	14
CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO.....	20
2.1. Administración de la Educación .....	20
2.2. Gestión de la Educación .....	22
2.3. Gestión de Procesos.....	25
2.4. Fases de la Gestión de Procesos .....	28
2.5. Manual de Procedimiento.....	30
2.6. La Evaluación Docente como un Proceso de Calidad.....	32
2.6.1. De la Evaluación del Desempeño Docente.....	33
2.6.2. Calidad en la Educación.....	35
2.6.3. Enfoque de la Evaluación basada en Procesos.....	36
2.6.4. Modelos para la Evaluación del Desempeño Docente.....	37
2.6.5. De los Estándares e Indicadores de Calidad.....	39
2.6.6. La evaluación del Desempeño docente en la APOLINAV .....	41

2.7.	Aspectos Legales .....	44
2.7.1.	Ley General de Educación Nº 21.091 .....	44
2.7.2.	Aspectos Generales de la Ley 20.129.....	45
2.7.3.	Plan de Mejora Continua del Aseguramiento de la Calidad de la Educación .....	47
2.7.4.	Archivo Documental del Proceso de Aseguramiento de la Calidad y del Plan de Mejora Continua.48	
2.7.5.	Reglamento Interno de la Institución.....	48
2.7.6.	Comisión Nacional de Acreditación y el Proceso de Acreditación.....	49
2.7.7.	Mecanismos y Procedimientos de Control y Aseguramiento de la Calidad de la Academia Politécnica Naval .....	51
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		52
3.1.	Fundamentos de un enfoque cualitativo .....	52
3.2.	Paradigma Epistemológico - Constructivista.....	53
3.3.	Alcance de Estudio .....	53
3.4.	Objeto de estudio.....	54
3.5.	Población o muestra.....	55
3.6.	Diseño y Trabajo de Campo .....	56
3.6.1.	Diagnóstico de la Academia .....	57
3.6.2.	Entrevista Semiestructurada .....	59
3.6.3.	Análisis documental .....	64
3.6.4.	Propuesta de mejora.....	65
3.7.	Criterios Éticos involucrados .....	66
3.8.	Carta Gantt del análisis de los resultados. ....	68
CAPITULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		69
4.1.	Introducción al capítulo de análisis.....	69
4.2.	Principales resultados de los estudios de opinión. ....	69
4.3.	Comparación de entrevista entre la Academia Politécnica Naval y las otras instituciones ordenadas por Criterio .....	70
4.4.	Principales resultados del análisis documental.....	91
4.4.1.	Marco Teórico y discusión de resultados.....	95
4.4.2.	Estado del diagnóstico de la Academia.....	98
4.5.	Conclusiones del Capítulo 4 .....	99

4.6.	Descripción de la propuesta de mejora .....	102
4.6.1.	objetivos del Manual de Procedimientos .....	104
4.6.2.	Indicadores como parte de la propuesta .....	105
CAPITULO 5: CONCLUSIONES .....		107
5.1.	Principales Hallazgos .....	107
5.2.	Conclusiones.....	108
5.3.	Propuesta de Mejora.....	111
5.4.	Prospectiva .....	112
BIBLIOGRAFÍA.....		113
ANEXOS .....		119
Tablas de resultados entrevistas.....		119
Validación de Entrevista.....		125

### Índice de tablas

Tabla 1	Categorización de preguntas para entrevista sema estructurada .....	63
Tabla 2	Resultados Pregunta N°1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docente. ....	71
Tabla 3	Resultados Pregunta N° 18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional. ....	71
Tabla 4	Resultados Pregunta N° 2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica. ....	73
Tabla 5	Resultados Pregunta N° 3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia. ....	74
Tabla 6	Resultados Pregunta N° 4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio. ....	74
Tabla 7	Resultados Pregunta N° 5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.....	75
Tabla 8	Resultados Pregunta N° 6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación.....	76
Tabla 9	Resultados Pregunta N° 7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.....	77
Tabla 10	Resultados Pregunta N° 8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente. ....	79
Tabla 11	Resultados Pregunta N° 14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.....	80

Tabla 12 Resultados Pregunta N° 15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados.....	81
Tabla 13 Resultados Pregunta N° 17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.....	82
Tabla 14 Resultados Pregunta N° 19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.....	82
Tabla 15 Resultados Pregunta N° 9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.....	84
Tabla 16 Resultados Pregunta N° 10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.....	86
Tabla 17 Resultados Pregunta N° 11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.....	87
Tabla 18 Resultados Pregunta N° 12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares.....	87
Tabla 19 Resultados Pregunta N° 13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación.....	88
Tabla 20 Resultados Pregunta N° 16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.....	89
Tabla 21 Síntesis de conclusiones del análisis documental .....	94
Tabla 22 Resultados del Diagnóstico a la APOLINAV .....	99
Tabla 23 Resumen de propuesta.....	103
Tabla 24 Beneficios asociados a la aplicación de un manual de procedimientos para la evaluación docente .....	104
Tabla 25 Indicadores del proceso de evaluación del desempeño docente .....	106

## RESUMEN

La evaluación docente se puede entender desde dos enfoques, uno centrado en el control y otro, en el perfeccionamiento de los procesos formativos. La evaluación sumativa es importante para medir cantidad de logros y estándares de calidad, por otro lado, la evaluación formativa se centra en la mejora, en el perfeccionamiento y crecimiento profesional docente.

Este trabajo pretende aportar un proceso de evaluación que tenga como finalidad mejorar la calidad de los docentes, eso implica un trabajo sistemático y reflexivo con los resultados de la evaluación, logrando así una retroalimentación continua que favorezca la calidad, el mejoramiento de la docencia y contribuir a la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos estratégicos.

*Palabras claves: Evaluación docente, aseguramiento de la calidad, mejora continua, visión sistémica y procesos.*

## ABSTRACT

Teacher evaluation can be understood from two approaches, one focused on control and the other, on the improvement of training processes. The summative evaluation is important to measure quantity of achievements and quality standards; on the other hand, the formative evaluation focuses on improvement, and professional teacher growth.

This work aims to provide an evaluation process that owned make it possible to improve the quality of teachers. This implies a systematic and reflective work with the results of the evaluation, thus achieving a continuous feedback that favors the quality, the improvement of teaching and contributes to the effectiveness of the organization in the achievement of its strategic objectives.

*Key words: Teacher evaluation, quality assurance, continuous improvement, systematic vision and processes.*

## INTRODUCCIÓN

La Academia Politécnica Naval (APOLINAV) cuenta con un Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, sin embargo, el procedimiento se centra en la entrega de resultados más bien cuantitativos y administrativos. La retroalimentación a los docentes y mejora continua en la calidad de la docencia, suele ser la última etapa del proceso con un débil análisis, que no permite proyectar y ejecutar un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos formativos y del trabajo de los académicos.

En la práctica cotidiana los procesos de evaluación docente pueden ser juzgados como una acción obligatoria que debe llevarse a cabo y cumplir con los respectivos análisis de resultados con informes institucionales (Díaz-Barriga, 2008).

Los docentes deben ser considerados como el eje del proceso educativo, en el que se exige para su buena ejecución, que los docentes se sitúen en una permanente congruencia con las nuevas exigencias de la sociedad, formarse de manera permanente y continua en procesos formativos y de actualización de su desempeño. Para esto, se deben diseñar procesos de gestión implementando diferentes estrategias y planes de acción, para realizar una evaluación de desempeño docente, tratando de generar mayores posibilidades de lograr el aseguramiento de la calidad educativa.

El aseguramiento de la calidad en la Educación Superior, es un proceso que busca garantizar que las instituciones cumplan con los objetivos definidos en su Proyecto Educativo. La evaluación docente en Chile, comienza a impulsarse junto con el desarrollo del proceso de acreditación en las Instituciones de Educación Superior, como un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en la Educación.

Este proceso de evaluación, tiene especial importancia tanto para la formación del profesor como para mejorar los estándares de calidad en el proceso enseñanza – aprendizaje del alumno. En este contexto, todas las Universidades Chilenas

cuentan con procesos de evaluación docente, con el propósito específico de estudiar los resultados para la realimentación y su plan de mejora continua.

Este estudio pretende enfocarse en el proceso de gestión de la Evaluación Docente, tratando de indagar la multiplicidad de factores que pueden influir en los resultados y que son necesarios considerar para poder realizar una reflexión y entregar un sistema de apoyo a la docencia y carrera profesional.

Algunos sistemas de gestión, reconocen permanentemente que el éxito de las organizaciones; tanto de producción como de servicio, lucrativas o sin fines de lucro, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos. Es un nuevo enfoque a la gestión, entendiendo los procesos como una herramienta indispensable para que la organización tenga un sistema dinámico y complejo (Bravo, 2011).

El proceso de acreditación de las entidades de Educación Superior, que es hoy un proceso de carácter obligatorio, regido por la nueva ley de Educación General (ley 21.091, la que además modifica a la ley 20.129 sobre el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior), toma en cuenta todos los procesos que tienen relación con la educación, haciendo un todo orgánico, sistemático y activo con ellos. Dentro de estos, está el proceso de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, y dentro de este último, se encuentra el de Evaluación del Desempeño Docente.

El objeto de este trabajo es implementar el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, con una mirada específica de la gestión de calidad al interior de la Academia Politécnica Naval.



# **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Antecedentes del Problema**

### **1.1.1. Contexto Institucional**

La misión y funciones que la Academia Politécnica Naval (en adelante, la Academia), se enmarcan en la formación en las responsabilidades que les compete a las Fuerzas Armadas como organismos garantes de la Defensa de la Nación.

En este sentido, es importante tener en cuenta que la profesión naval constituye una función social que depende del Estado y que se caracteriza por brindar una formación científica, humanista y tecnológica del mismo nivel que las demás profesiones civiles que aportan al crecimiento social, su hacer específico está cruzado por, a lo menos, dos singularidades. La primera dice relación con la unicidad de sus propósitos. Toda la formación está referida a la Defensa Nacional, en su expresión marítima. La segunda, es que la identidad valórica en que se sustenta su función considera el Bien Común por sobre su bienestar personal. Esto le otorga al hecho educativo un carácter de especial. Es un proceso de fuertes principios valóricos en el que se mezclan conocimientos militares y de las ciencias navales y, en que se conoce y evalúa constantemente la calidad de sus resultados ya que todos sus egresados permanecen en el sistema, es decir, se desempeñan en y para la Institución, hasta cuando, voluntariamente, deseen retirarse de ésta o hasta cuando por necesidades del Servicio deban abandonar las filas de la Armada. Esto representa una diferencia con otros procesos de formación profesional.

### **1.1.2. Visión y Desarrollo**

La Academia Politécnica Naval para el período 2015-2019 buscará consolidarse como un establecimiento de educación superior de la Armada de Chile, de reconocido prestigio académico y docente, formadora de profesionales íntegros y competentes, para así contribuir a obtener la victoria en y desde el mar. (SEN, 2015).

Como meta para mejorar el desempeño docente, propone dar a sus académicos formación profesional y técnica, de extensión y formación de post-grado, esta última, de acuerdo a las necesidades institucionales, lo anterior basándose en las mallas curriculares, planes de curso, planes de estudios y programas de asignatura aprobados por la Dirección de Educación de la Armada.

Por otro lado, para mantener y perfeccionar la capacitación docente de profesores civiles, militares e instructores, presentan un análisis FODA arrojando como fortalezas (i) la docencia basada en propósitos claramente definidos; (ii) existencia de recursos de apoyo a la docencia; (iii) un cuerpo docente comprometido y; (iv) la aplicación de instrumentos de supervisión y control para el aseguramiento de la calidad (UAC), unidad que funciona desde 2017. Entre las debilidades que demuestra este análisis FODA se encuentra **la reducida capacidad de procesamiento y análisis de la información estadística disponible**. Ello, es el origen y la motivación para hacer esta investigación (Plan de desarrollo Estratégico del Sistema Educativo Naval, 2015).

### **1.1.3. Calidad docente en el Plan Estratégico Institucional**

Este plan de acción contempla entre sus objetivos estratégicos contar con académicos de alta calidad, y potenciar los sistemas de control de gestión y aquellos de apoyo a los procesos educativos, que permitan optimizar, agilizar y evaluar las funciones y tareas de la estructura educativa.

Para esto propone un plan de acción que ha considerado elaborar un programa que incentive y apoye cualitativa y cuantitativamente el perfeccionamiento de la planta académica de la Academia Politécnica Naval. Además, crear el perfil del profesor orientado a competencias de la Academia teniendo en cuenta las particularidades propias de cada especialidad.

Elaborar un modelo que permita visualizar la calidad de la educación impartida en la Academia Politécnica Naval, levantando los procesos necesarios y definiendo los indicadores de gestión para un modelo de evaluación con un plan de mejoras continuo.

## 1.2. Formulación del Problema

En el proceso de Acreditación Institucional recientemente realizado, entre otras observaciones, los pares evaluadores especifican en la página 28, con respecto a la Evaluación Docente lo siguiente: **“No se trabaja bajo una concepción de mejora continua ya que los indicadores que poseen no se abocan al proceso de enseñanza y aprendizaje desde una perspectiva académica, es más bien de orden administrativo. De la información recabada, producto de la evaluación de la docencia impartida, no generan análisis que permitan aplicar el criterio de mejora continua”**.

La investigación se centra específicamente en el proceso de la evaluación docente al interior de la Academia Politécnica Naval. El sistema de evaluación que actualmente utiliza la Institución y con el cual, se pretende obtener información como insumo para la creación de indicadores que ayuden a la toma de decisiones y al mejoramiento continuo de la calidad de sus docentes. Actualmente, dicha información no se procesa, no hay integración de la información en tiempo real, lo cual impide la retroalimentación inmediata e integral respecto a los datos obtenidos.

La calidad de la educación en el ambiente Institucional, en gran medida está dada por la calidad de la planta docente, es debido a esto que se requiere un modelo en el que se pueda evaluar el proceso de enseñanza. La evaluación docente, es un proceso que evalúa la calidad en las actividades por parte del profesorado (Tejedor, 2015).

Por lo tanto, la problemática que se observa al interior de la Academia en el proceso de evaluación docente, como un programa de mejoramiento de la gestión de la calidad, enfrenta una serie de situaciones que requieren pronta solución:

- Escaso uso de los resultados para el desarrollo institucional.
- Falta la retroalimentación de las evaluaciones.
- Énfasis de las evaluaciones en los productos y no en el proceso.

- En la evaluación, programación y planeación, se reducen al llenado de formatos en las instancias operativas; los demás actores no se enteran.
- No existen procesos de seguimiento para el mejoramiento de la calidad.
- No existe formalización de las unidades de gestión de la calidad educativa, o éstas se organizan al margen de los cuerpos académicos.
- Escasa comunicación y coordinación entre las áreas organizacionales.

### **1.3. Justificación e importancia de la investigación**

En el caso específico de la Academia Politécnica Naval, de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional y junto con el Plan de Desarrollo Estratégico, establece instrucciones para el proceso de evaluación del desempeño docente, formalizando los mecanismos e instrumentos mediante los cuales se debe realizar dicho proceso. Los resultados obtenidos de esta evaluación, se transformarían en una herramienta que permitiría al estamento directivo de la Academia velar por una educación de excelencia, mediante la selección de una planta docente de calidad.

Con base en lo anteriormente expuesto, se justifica esta investigación centrandolo el estudio no en el Instrumento utilizado, sino que, enfocado en el proceso de gestión el cual no está implementado ni sistematizado, por lo que arroja un análisis en los resultados impreciso, lo que en Ingeniería se determina como un error del grado tres, es decir, se parte de un análisis del problema erróneo, y por tanto, las soluciones o mejoras continuas son equivocadas, todo lo que conlleva a no dar una respuesta correcta a la solución de la problemática (Bravo, 2008).

Para que la evaluación del desempeño docente tenga un impacto real, es importante que los resultados se procesen, se sistematicen, y se informen oportunamente en forma diferenciada en función de los requerimientos de los diversos actores involucrados. La ausencia de explicaciones, y el no retorno de la información a los participantes, la falta de actividades de autoevaluación y retroalimentación son algunos de los problemas que dificultan la tarea de evaluar (Santos Guerra, 2003).

En este ámbito se pueden distinguir diversos niveles de desagregación de los datos diferenciando entre resultados individualizados de cada docente para cada una de las actividades docentes que realiza, resultados a nivel de departamentos, y resultados agregados de la institución.

De esta forma, es fundamental para cualquier organización, tener los necesarios procesos de gestión que permitan el aseguramiento de la calidad, y por lo tanto, mejorar en consecuencia la calidad del aprendizaje del alumno en su desarrollo profesional, tan es el caso de la evaluación docente, como un proceso complejo debe ser aplicada no como un fin en sí mismo, si no como un medio para la innovación, la optimización de recursos y por consiguiente sea un aporte al cumplimiento de los objetivos de la institución y a la manera de lograrlos.

En consecuencia, el aporte de este trabajo parte de la premisa de que un buen diseño del proceso de evaluación del desempeño docente, traiga aparejados amplios beneficios desde todos los puntos de vista, tanto en la óptima utilización de los recursos administrativos y académicos como en la excelencia de los estudiantes, y por lo tanto en el cumplimiento de los propósitos institucionales, haciendo un círculo virtuoso de calidad académica.

Como muestra de lo anterior, y a modo de ejemplo citamos las siguientes ventajas de implementar un proceso de gestión de calidad. A saber:

- Conocer lo que hace y cómo lo hace, así también tomar conciencia de las fortalezas y debilidades.
- Aplicar fórmulas de costeo a los procesos, a nivel de las actividades para saber realmente cuánto cuestan nuestros servicios.
- Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso,
- Responder a los requerimientos que impone la acreditación institucional.

- Aplicar métodos de mejora continua y aseguramiento de calidad que permitirán aumentar la eficiencia y la eficacia.
- Comparar los procesos internos con las mejores prácticas del medio, y así aprender y mejorar, como también ser un referente para otras organizaciones.
- Un proceso debe ser dinámico, y por lo tanto en constante evaluación, rediseñándolo y actualizándolo para obtener rendimientos mayores.
- Fortalecer la gestión del conocimiento, porque cada proceso levantado es conocimiento formal de la organización.
- Innovar a diferentes niveles de profundidad: Proceso, actividad y tareas.
- Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo (Bravo, 2011).

#### **1.4. Delimitaciones**

Este estudio comporta un seguimiento a la Encuesta Docente que se realiza actualmente en la Academia Politécnica Naval, y que trata de elaborar una propuesta de mejora, definiendo un manual de proceso que sea puesto a la consideración de la Dirección de Educación de la Armada y a la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC) pertinente.

#### **1.5. Objetivo General**

Diseñar un proceso que permita reconfigurar la aplicación, evaluación de resultados y plan de mejora asociados a la evaluación docente, con la finalidad de mejorar y fortalecer los procesos formativos de la Academia Politécnica Naval.

## 1.6. Objetivos Específicos

1. Aplicar una herramienta para el levantamiento de información y diagnóstico de la situación actual al interior de la Academia.
2. Determinar las etapas del proceso de evaluación docente desde la solicitud, hasta el análisis de los resultados y la aplicación de un plan de mejora.
3. Proponer y definir estándares y sus indicadores de calidad para el desarrollo del proceso de Evaluación Docente.
4. Elaborar un Manual de Procedimientos que regule los procesos y sub procesos para verificar el control de la gestión.

## 1.7. Preguntas de la Investigación

1. ¿Por qué la Academia Politécnica Naval requiere implementar un proceso de evaluación del desempeño docente?
2. ¿Cuáles son los componentes que debiera tener el proceso de la evaluación docente dentro del sistema de gestión de calidad?
3. ¿Cuáles son las implicancias externas e internas de contar con un proceso de evaluación docente de calidad?

## 1.8. Estado del Arte

El término calidad de la educación, está asociado con la capacidad tanto de las instituciones educativas, como de los individuos formados en su seno, de satisfacer los requerimientos del desarrollo económico, político y social de la comunidad a la que están integrados (Muñoz, 2004).

La investigación sobre la temática de la calidad de la educación, desarrolla tareas de análisis y evaluación de los productos o resultados del proceso educativo, a través del estudio minucioso de la relación entre los insumos y los procesos que se

siguen con el fin de orientar convenientemente la formación de recursos humanos para impulsar el desarrollo (Muñoz, 2004).

El impulso más importante para el mejoramiento de la calidad de la educación nace en el aula. En el centro de los procesos tendientes a mejorar la calidad de la educación está el equipo humano que en ella labora. De este equipo humano, de su proceso de crecimiento personal y profesional, y de las relaciones que este equipo logre establecer entre sí, con sus alumnos y con la comunidad a la que sirve, dependerá la capacidad de mejorar la calidad del servicio que imparte (Schmelkes, 2005).

Calidad se identifica no con el prestigio o las instalaciones físicas, sino más bien con un proceso permanente de autocrítica y auto exigencia que hacen hincapié en la contribución de las instituciones a la formación intelectual y personal de sus estudiantes, maestros y directivos (Astin, 1994).

Los identificadores de calidad de una actividad son aquellos componentes que conectados al producto conseguido y con la apreciación del proceso de funcionamiento, permite valorar la medida en que la actividad alcanza niveles de calidad en sus resultados (Palacios, 1996).

La calidad del quehacer docente no puede ser objeto de una medición precisa si no de una valoración a partir de indicadores, a través de los cuales se está perfilando el concepto implícito de calidad que se posee (Osoro, 1995).

Los indicadores son instrumentos de medición de la situación de un proceso en un momento determinado, que ofrecen un panorama de su estado y representan una forma clave de retroalimentación de las medidas y expectativas de los implicados (Tejedor, 2003).

La comunidad universitaria admite que la evaluación supone un diagnóstico, una descripción, pero además un análisis que posibilita la toma de decisiones y la solución de los problemas (Tejedor, 2003).



El proceso técnico (cuestionario, trabajo de campo y elaboración de informe) ha ido mejorando gracias a los aportes, críticas y sugerencias de muchos de los implicados y que, actualmente, puede considerarse un proceso en el que se ha logrado niveles de calidad. El procedimiento, fija las coordenadas, cubre las condiciones mínimas exigibles para el cumplimiento de sus objetivos (Tejedor, 2003).

Hoy, cada día, parece más evidente la necesidad de reconsiderar los términos que deberían orientar el necesario proceso de profesionalización – formación del docente universitario. Y cada día parece más evidente que las estrategias que hayan de ponerse en marcha en lo referente a dicho proceso deben basarse en la información acumulada a partir de las experiencias de las prácticas evaluativas que actualmente se están llevando a cabo en la Universidad, tanto en aquellas del entorno de la Evaluación Institucional como, en aquellas en los que se consideran la dimensión individual del profesor (Tejedor, 2003).

Se entiende por gestión de la calidad en la educación superior como el proceso de conducir a la organización al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y de su misión. En la teoría clásica administrativa comprende las fases de planeación, organización, dirección, relaciones y control de la vida de una institución. La gestión de la calidad en la educación superior promueve cambios positivos al interior de la universidad en cuatro componentes básicos: Dirección, desarrollo de procesos académicos, desempeño de los equipos de trabajo y comportamiento de los actores individuales (Álvarez y Topete, 1996).

La gestión como disciplina surge a raíz del propio desarrollo de la sociedad y las transformaciones que han ido ocurriendo en el sector empresarial, debido al incremento de la competencia y los constantes cambios en el entorno. Es por ello que paulatinamente ha ido evolucionando y enriqueciéndose con herramientas novedosas para la acción educativa (Díaz- Barrios, 2014).

El impacto de los procesos de aseguramiento de la calidad en los sistemas de educación superior, es un tema de gran interés en la actualidad. La experiencia internacional, indica que existe un consenso respecto de que la aplicación de estos

procesos incide de forma positiva en las instituciones, lo cual es refrendado por el análisis realizado en el Taller de la Haya de 2006 (Harvey, 2006), el que presenta una síntesis de los efectos que los procesos externos de aseguramiento de calidad tienen en las instituciones y programas de educación terciaria.

En otras investigaciones realizadas, como la de Harvey y Newton (2004), se señala que el estudio de impacto del aseguramiento de calidad se ha orientado principalmente a determinar los efectos que la evaluación externa tiene en académicos, en procedimientos internos y estructuras de gestión. Stensaker (2008), por su parte, sintetiza los resultados de distintos estudios internacionales, señalando los ámbitos en los que parecen observarse impactos del aseguramiento de la calidad. Sostiene que, a pesar de la existencia de muchos estudios sobre los impactos, aún existen serias limitaciones para identificar evidencias sustantivas con relación a la calidad de la enseñanza y aprendizaje, y calidad de la gestión en las instituciones de Educación Superior.

Tal vez, la definición más frecuentemente utilizada es la de ajuste a los propósitos (*fitness for purpose*). Sin embargo, como lo señala Lester (2005), una de las limitaciones del enfoque es que opera por medio de la definición de objetivos y propósitos establecidos por las propias instituciones o programas académicos, sin considerar la idoneidad de los procesos en lo que se refiere a los objetivos o los requerimientos del medio externo.

Con relación a los mecanismos y acciones instalados en las Instituciones de Educación Superior, que facilitan el cumplimiento de su misión y propósitos de forma eficiente, es decir, mantienen o refuerzan la calidad de dichas instituciones, CINDA, el Centro Interuniversitario de Desarrollo, señala que las buenas prácticas se caracterizan por su grado de formalización; por la evaluación de su eficacia, es decir, tener un impacto tangible y positivo en la calidad (CINDA, 2010).

Se trata de un proceso que debe orientarse fundamentalmente a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora (Tejedor, 2009). La información que proporciona el proceso evaluativo pone en

marcha un mecanismo de retroalimentación de manera que se produce en el profesor una cierta disonancia o insatisfacción que le induce a cambiar (Tejedor, 2012).

El proceso de evaluación debe concebirse igualmente como estrategia adecuada para fundamentar la investigación sobre el proceso de enseñanza – aprendizaje en el ámbito universitario, en cuyos resultados deberían basarse las pautas sugeridas para la necesaria innovación metodológica (Tejedor 1995). Porque esta innovación se relaciona con el cambio, hace referencia a un proceso, intenta mejorar la práctica, exige componentes integrados de pensamiento y acción, es por lo que pensamos que está muy vinculada a los procesos de evaluación docente (Tejedor, 2012).

La evaluación de desempeño docente del profesor universitario debe ser un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un profesor en su trabajo, facilitando información sobre las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro (Tejedor y García–Valcarcél, 2010).

La evaluación de los sistemas educativos cada vez es más exigente, ya que el entorno exige a los futuros profesionales contar con las competencias que requieren para desempeñarse adecuadamente en el mundo profesional. Por otra parte, estos sistemas de evaluación requieren indicadores de calidad puntuales, para determinar si los sistemas de evaluación, corresponden o no, a las exigencias del mercado laboral (Elizondo, 2011).

El proceso de evaluación del profesorado debe orientarse fundamentalmente a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora. El criterio básico será lograr efectividad del proceso como recurso de perfeccionamiento docente, definiendo las estrategias para una adecuada profesionalización docente. El sentido formativo de la evaluación radica en que la información que se le proporciona al profesor va a estimular cambios pertinentes (Tejedor, 2009).

El proceso de evaluación del desempeño docente debe integrarse en una estrategia evaluativa más amplia, claramente orientada a la profesionalización, que deberá implicar una mayor preocupación para incentivar al profesor en el desempeño de sus funciones docentes. Es un proceso difícil al no existir acuerdo respecto a lo que es un buen profesor ni sobre las finalidades de la enseñanza, de este modo la evaluación del docente es un problema con importantes limitaciones teóricas y también prácticas, ya que es difícil elegir la estrategia evaluativa adecuada puesto que no es fácil establecer su validez (Tejedor, 1990).

El proceso de evaluación docente no se puede quedar en un simple trabajo administrativo, que, aunque refleja una acción en los docentes, no describe el valor agregado para contribuir a la sociedad del conocimiento y el mejoramiento de la enseñanza. Es por esto que la evaluación del desempeño trata de enfocarse en aspectos importantes, ayudando a los docentes a transformar sus prácticas pedagógicas con un mayor compromiso social (Tobón, 2017).

## CAPITULO 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1. Administración de la Educación

El sistema educativo requiere que el personal encargado de la administración conduzca la organización, en forma eficiente y eficaz, ante los complejos retos sociales y económicos, como consecuencia de las exigentes demandas derivadas de la sociedad globalizada. La capacidad de aprendizaje, la destreza laboral y la competencia personal entre la planta docente, es estratégica (Delors, 2013).

Página | 20

La sociedad, propicia la formación de personas enfocadas a tomar decisiones, en el que el personal docente, en su labor diaria, desarrolla conocimientos, habilidades, y destrezas que permiten encausar a los estudiantes a los cambios de la globalización (Romero, 2004).

De esta forma, la educación debe establecer su proceso, reestructurando los modelos y sistemas de organización, para que respondan a los nuevos desafíos que la sociedad exige. Para Romero (2004), estas áreas abarcan el proceder educativo en cualquier sistema de formación abierta.

La administración de la educación, presenta distintos desafíos y los directivos de la educación deben mantener un ambiente innovador que participen los docentes y los estudiantes, fomentando un pensamiento reflexivo en un grato ambiente de excelencia educativa.

Por lo tanto, uno de los criterios de la evaluación del desempeño docente es promover que las organizaciones educativas busquen la forma de generar, gestionar y organizar un orden que permita la flexibilidad en los procesos.

El objetivo fundamental de la administración de la educación es brindar los mejores servicios educativos usando una planificación estratégica adecuada. Al respecto, Elizondo (2011), señala:

*“ (...) uno de los objetivos fundamentales de la administración de la educación es ofrecer los mejores servicios educativos, a través de una óptima utilización de*

*recursos que la sociedad pone a su disposición, mediante la acción planificada de los objetivos organizacionales, es que se vuelve indispensable el papel del profesional en administración de la educación, porque los recursos humanos y materiales requieren de un adecuado desempeño, con el fin de contribuir con el logro satisfactorio de los objetivos” (p.213).*

El personal directivo debe realizar sus funciones con un liderazgo que permita la funcionalidad y calidad de los procesos que se gestan. Sin embargo, las funciones y las habilidades son diversas, lo que requiere de un adecuado desempeño de los centros educativos, sustentado en la labor que realiza el personal docente y profesionales en administración de la educación (Miguel Díaz, 2003).

Una de las claves para el mejoramiento de la calidad educativa, está en la eficiencia del desempeño del personal docente y el desarrollo de programas educativos y curriculares. Al respecto, Miguel Díaz (2003), se refieren al desempeño docente tomando en cuenta la percepción sobre la colaboración personal, al mencionar que es importante ayudar al profesorado a detectar y tomar decisiones sobre los puntos fuertes y débiles de su práctica con la intención de mejorar (p.14).

En muchas ocasiones, se atribuye el fracaso o el triunfo de los centros educativos al buen o mal desempeño del personal docente; siendo necesario que el personal directivo cuente con herramientas adecuadas para evaluar el desempeño docente y adecuados procesos de gestión. Los instrumentos evaluativos para estos efectos, son importantes herramientas para un óptimo desempeño docente, tal como lo señalan Miguel Díaz, (2003), al reconocer la participación del personal docente en su propio desarrollo profesional, su experiencia y sentido de mejorar las expectativas docentes, día a día.

La administración de la educación está ligada al trabajo de grupos organizados en el campo de la educación; es una acción sistemática, orientada por principios encausados a la eficiencia del trabajo desempeñado por el personal docente o administrativo. La administración de la educación, proporciona trabajo y dinamismo a la institución, destinado a la promoción y formación integral del personal docente,

lo que implica brindar una labor organizacional en el proceso, como lo indica Chiavenato (2006), al referir que administrar es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para los objetivos (p.8).

La percepción del concepto de administración de la educación permite articular y dinamizar el desarrollo social para hacer efectiva la acción directiva y así, operacionalizar las políticas educativas en los centros educativos, por lo que Garbanzo y Orozco (2007) definen este concepto como la administración de la educación debe actuar articulada con las políticas públicas y hacer de la educación el eje dinámico del desarrollo social al que se aspira. La administración de la educación está llamada a hacer que se operacionalicen las políticas educativas; para ello requiere movilizar los recursos necesarios (p.109).

## **2.2. Gestión de la Educación**

De acuerdo con Antúnez y Aranguren (1998), la palabra gestión es actualmente una de las más utilizadas cuando se trata de describir o de analizar el funcionamiento de la institución escolar. El término gestión sugiere acción, tiene siempre una dimensión dinámica y, además, necesita ser acompañada de un referente, de una especificación que lo complemente.

En la gestión de la educación existen diferentes dimensiones para su operacionalización, una de ellas se refiere a los procesos, ya que considera que los métodos aplicados consisten en el conjunto de labores de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarias para el eficiente desarrollo de acciones educativas.

También, Arana (1998) manifiesta que cuatro son los criterios para lograr una buena gestión de la educación:

- i. Conducir las diversas acciones educativas para el logro de metas y objetivos, creando las condiciones necesarias para su cumplimiento.

- ii. Desarrollar una cultura democrática y eficiente con responsabilidades dentro de las escuelas, con autoridades que promuevan y potencien sistemas de participación y comunicación.
- iii. Conseguir que cada uno de los miembros de la comunidad educativa cumpla con funciones para lograr las metas y objetivos sobre los que han tomado acuerdo.
- iv. Evaluar tanto los procesos como los resultados del servicio educativo para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que la optimicen. (p.75).

Asimismo, considera que hay necesidad de cambio en la administración de la educación, de tal forma que se coadyuve en la obtención de una educación con calidad. Un centro educativo bien gestionado, a pesar de la adversidad que lo pueda acompañar, es capaz de producir cambios significativos en el proceso de aprendizaje y en el ambiente general de la comunidad educativa, ya que, si existe una buena gestión, existe el apoyo correspondiente por parte de la comunidad. Sobre los componentes que intervienen en la gestión de la educación, menciona que:

*“(...) hay muchos componentes o elementos que forman parte de la gestión educativa en la escuela. Dada la importancia que tiene cada uno en sí mismo, no debemos descuidar su formación ya que los procesos de gestión son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación, necesarios para el eficiente desarrollo de la acción educativa.” (Arana 1998, p.77).*

La planificación es fundamental en los procesos de gestión de un centro educativo ya que es una herramienta estratégica para el logro de los objetivos institucionales. La planificación permite al profesional que ejerce la gestión institucional llevar a cabo el desarrollo de sus funciones con eficiencia, eficacia y desarrollando todos los objetivos propuestos en su plan de trabajo. Además, permite la identificación de debilidades y errores que se cometen en el proceso de gestión (Miguel Díaz, 2003).



En cuanto a la coordinación, se considera como un componente estratégico de la gestión porque reconoce la ejecución de los procesos educativos. Al respecto, Lápiz (1999) considera los mecanismos de coordinación como una sincronización de las diferentes actividades involucradas en el acto de gestión “con la coordinación se persigue sincronizar y unificar los esfuerzos y actividades desarrolladas para conseguir la unidad de acción en el logro de los objetivos propuestos.” (p.88).

La coordinación busca establecer y mantener un ambiente de armonía en las diferentes actividades y etapas de desarrollo dentro de las instituciones educativas, donde se espera ofrecer beneficios unificados a los esfuerzos y actividades desarrolladas por el personal docente, para el logro de los objetivos propuestos.

Los mecanismos de evaluación también son fundamentales en los procesos de gestión. A criterio de Alfaro, et al. (2011): la evaluación valora si el conjunto de actividades, medios utilizados, resultados obtenidos han cumplido los objetivos propuestos y proponen una evaluación, antes, durante y después del proyecto, en otras palabras, una evaluación constante, transversal en toda organización.

La evaluación del desempeño docente debe valorar todas las actividades que estos desarrollan en su trabajo diario, como pertinencia para fomentar estrategias en las diferentes etapas identificadas en cada evaluación, esperando que, al finalizar el proceso, se demuestre un excelente trabajo por parte del personal docente sin deficiencia y que permita el mejoramiento de la calidad educativa y de su trabajo profesional (Miguel Díaz, 2003).

Todos estos componentes de la gestión implican pertinencia, la cual se concibe como el cumplimiento del papel que el proceso de evaluación docente y otras acciones deben desempeñar, en relación con lo que se espera de él, lo que requiere imparcialidad política y ética en su proceder profesional (Villaseñor, 2004).

El control forma parte del proceso administrativo del mismo modo que la planeación, la organización y la dirección, por lo que estudia como la cuarta función de los profesionales en administración de la educación que asegura que los resultados de

aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten a los objetivos establecidos. De esta manera, la esencia del control consigue los resultados esperados.

El control es, fundamentalmente, un proceso que guía la actividad ejecutada hacia un fin determinado. Como proceso, el control presenta etapas, tal como lo expresa, Chiavenato (2006), al mencionar que el control es un proceso cíclico compuesto de cuatro fases, por lo que establece un proceso estándar o criterio; de la observación del desempeño; comportamiento de desempeño con el estándar de acciones correctas (p.151-152). En el proceso de administración, los profesionales que desempeñan funciones de dirección en los centros educativos, deben tener la capacidad de llevar a cabo un buen control en la planeación, organización y dirección del proceso de evaluación del desempeño docente, ejecutándose según los objetivos establecidos en busca de los resultados esperados, por medio de la observación del comportamiento de desempeño según lo esperado en las organizaciones educativas o bien identificando las deficiencias y debilidades que éste presenta, para buscar el mejoramiento de las mismas y su fortalecimiento.

### **2.3. Gestión de Procesos**

De acuerdo a lo planteado por Bravo, (2011), la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la institución a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos y óptimos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. La estrategia de la organización aporta las definiciones necesarias en un contexto de amplia participación de todos sus integrantes, donde los especialistas en procesos son facilitadores.

En una organización con los procesos bien gestionados se pueden observar las siguientes prácticas:

- Consideran en primer lugar al cliente, en el caso de la educación, este correspondería al estudiante y su familia.

- Tienen en cuenta la finalidad, el para qué de su existencia y del esfuerzo de obtener grandes resultados.
- Satisfacen las necesidades de los clientes internos (marketing interno) tales como la dirección, los participantes del proceso y los usuarios.
- Los participantes de los procesos están sensibilizados, comprometidos, entrenados, motivados y empoderados. Ellos son parte del cambio y cooperan en la mejora y el rediseño con la ayuda del área control de procesos. Aportan su creatividad y no requieren que un ejército de consultores les diga lo que tienen que hacer.
- La responsabilidad social está incorporada en el modelo, así como la figura del dueño del proceso de nivel gerencial.
- Han decidido dejar de hacer las cosas mal: reprocesos, reclamos, papeles, transacciones en reposo, y muchos otros que no corresponden.
- Han optado por hacer las cosas bien, por la continuidad operacional.
- El rendimiento de los procesos está alineado con la estructura de incentivos de la organización, lo que facilita el cambio y la motivación de las personas.
- La dirección de la organización está comprometida con la gestión de procesos, y contempla en su presupuesto la inversión necesaria para el cambio.
- Procesos estables, con resultados repetibles y dentro de los estándares esperados de calidad del producto y de rendimiento.
- Procesos eficientes, eficaces, y controlados mediante indicadores a los cuales se les hace seguimiento.
- Procesos competitivos, comparados en el sentido de lograr niveles de excelencia.

- Diseñados según las mejores prácticas y rediseñados en forma programada.
- Mejorados en forma continua. (Bravo, 2011).

El mismo autor agrega que la gestión de procesos considera tres grandes formas de acción: representar, mejorar y rediseñar, no como opciones excluyentes, si no que como selecciones de un abanico de infinitas posibilidades.

Una primera definición de proceso la provee el concepto de síntesis de la visión sistémica: como una totalidad que cumple un objetivo útil a la organización y que agrega valor al cliente.

Síntesis significa ubicar en su contexto. Totalidad es una secuencia de principio a fin de un proceso, por esto el nuevo concepto es el de *procesos completos*, independiente de que pase por varias áreas funcionales.

Otra definición complementaria define el proceso como un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos.

Hammer (2006), define:

*“un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente crean un resultado de valor para los clientes”. Explica que la mayoría de las Empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a compartimentos. Sigue Hammer, “como resultado, los pedidos de los clientes son como viajeros que van pasando a través de una serie de reinos rivales cuyos guardias fronterizos les hacen sufrir un mal rato antes de sellar en visado para que puedan seguir adelante” (p.71).*

La visión de procesos es una forma integradora de acercamiento a la organización que permite comprender la compleja interacción entre acciones y personas distante

en el tiempo y el espacio. Según Bravo (2011), en una explicación formidable, señala “estamos construyendo una casa y no pegando ladrillos”.

Por otra parte, Hammer (2006) señala:

*“Una Empresa de procesos es la que estimula, posibilita y permite que sus empleados realicen una labor de proceso. La labor de proceso es toda tarea que se centre en el cliente; toda labor que tiene en cuenta el contexto más amplio dentro del que se está realizando; toda tarea que va dirigida a alcanzar unos resultados, en lugar de ser un fin en sí misma; toda tarea que se realiza un diseño disciplinado y repetible. La labor del proceso es toda tarea que permite obtener los altos niveles de rendimiento que los clientes exigen actualmente”. (p.76).*

## **2.4. Fases de la Gestión de Procesos**

De acuerdo a lo que plantea Bravo (2011), en su libro Gestión de Procesos, hace una separación del proceso en cuatro ciclos; desde la estrategia; modelamiento visual; intervenir el proceso y un ciclo cuatro que lo llama durante la vida útil. Los cuatro ciclos terminan en la gestión integral del cambio, entendiendo por tal arraigar en la organización las nuevas prácticas, llevarlas al cuerpo y aplicarlas productivamente día a día.

Trabajar en los cuatro ciclos corresponde al curso normal de los eventos. Es una forma secuencial para cada proceso. Haciendo la consideración de que no se trabaja con todos los procesos a la vez, si no que cada uno tiene diferentes niveles de avance (Bravo, 2011):

- **Ciclo uno: Desde la estrategia de la organización;** se refiere a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Donde se resuelve crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

- **Ciclo dos: Modelamiento Visual;** El autor define dos fases en este ciclo, la primera es diseñar el mapa de procesos que consiste en ver la totalidad de procesos de la organización: el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.
- También en este ciclo hay que representar los procesos mediante modelos visuales, y que corresponden a la segunda fase: flujogramas de información y listas de tareas, donde se realizan observaciones y recomendaciones generales.
- **Ciclo tres: Intervenir procesos modelados;** este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos que también se le llama *optimización de procesos*. Consta de cuatro etapas: la gestión estratégica de procesos, donde contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos; una segunda etapa de mejora de procesos que define y aplica las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso; de aquí surge la posibilidad de rediseñar el proceso para sumar los aportes de la gestión de proyectos para orientarlo a un cambio mayor; por último, el proceso se formaliza, se elabora el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado.
- **Ciclo cuatro: Durante la vida útil;** este ciclo exige que el proceso ya esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. La primera etapa de este ciclo es controlar el proceso, es decir, hacer un seguimiento al cumplimiento de los estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.

Como última etapa, dentro del ciclo cuatro, está la mejora continua, esto significa que el proceso es dinámico y siempre perfectible y modificable, para que siempre se adapte lo más óptimamente posible a la realidad. (Bravo, 2011).

## 2.5. Manual de Procedimiento

La redefinición de roles y funciones en las organizaciones, conlleva indefectiblemente a la redefinición funcional al interior de ellas. La tarea es determinar qué hacemos, de qué forma lo ejecutamos y qué labores requieren ser creadas, modificadas o eliminadas.

Se desprende de inmediato que las nuevas estructuras institucionales, requieren la implementación de un nuevo estilo de gestión, que implica la transformación del antiguo modelo de instrucciones a uno basado en resultados.

En toda organización se vuelve imperativa la necesidad de contar con instrumentos administrativos como los Manuales de Procedimientos, que apoyen el trabajo cotidiano, de un modo ordenado, planificado, coordinado, oportunamente comunicado y en constante evaluación de su eficiencia administrativa.

Cada organización debe capacitar al profesional con los aspectos metodológicos básicos de análisis administrativo, para el diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanente del Manual de Procedimientos del proceso que se quiera estandarizar y simplificar.

Manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, etc. (Chiavenato, 1988, p.90).

La importancia de un Manual de Proceso es la optimización del recurso humano, tecnológico, administrativo y financiero dentro de una estructura organizacional.

Por el contrario, el no contar con un Manual de Procesos, genera desorden en las acciones de toda la organización, con pérdidas de recursos de toda índole, baja o nula competitividad con otras instituciones, y lo que resulta mucho peor aún, una dispersión total en el plan de acción de una organización, lo cual puede llevarla incluso a su colapso.

En respuesta a lo antes mencionado, surgen los Manuales de Procesos como documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles de la organización, registrando en forma ordenada y sistemática, toda la información de la organización: legislación, estructura, historia, objetivos, políticas, procedimientos e instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de labores cotidianas de todos y cada uno de los miembros de la organización. (Ugalde, 2005).

Se puede precisar algunos objetivos de los Manuales de Procesos, a saber:

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para establecer responsabilidades, evitar duplicidad de trabajo y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad del trabajo para su correcta ejecución.
- Ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización de labores encomendadas al personal, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Promover el uso racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de coordinación con otras organizaciones.
- Establecer el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Servir a la organización como instrumento de diagnóstico y análisis administrativo.



- Funcionar como medio informativo para los usuarios externos de la organización (consultores, auditores y otros).

Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y ejecución de los cambios requeridos en la organización. (Ugalde, 2005).

## **2.6. La Evaluación Docente como un Proceso de Calidad**

El concepto de evaluación del desempeño docente en el caso de la educación superior, debe estar asociado a la toma de decisiones y a la implementación de los cambios para superar las debilidades detectadas. Por tanto, bajo este supuesto no basta con determinar los problemas y dificultades en la docencia, sino que también es necesario asociar las propuestas de acción para el mejoramiento, la definición y seguimiento de los mecanismos considerados para elevar los niveles de aprendizaje de los estudiantes, en el marco de las nuevas tendencias que en la actualidad se están dando en la educación superior. (CINDA, 2007).

Parte de las ideas propuestas en estos párrafos fueron extraídas del libro *evaluación del desempeño docente y la calidad de la educación universitaria*, producto de una serie de proyectos de investigación relacionados con la calidad de la educación superior y supervisados por el Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA, durante el año 2007.

La calidad de la educación superior está dada en parte por la calidad de sus docentes. La docencia universitaria, está constantemente siendo evaluada ya que el prestigio de las instituciones de educación superior así lo requieren, y ésta depende en gran medida de la calidad de sus procesos.

Este trabajo intenta abarcar el tema de la evaluación docente orientado a obtener mejores resultados en el Proceso de Evaluación Docente, y con esto alcanzar mejores índices de calidad. Para lograr este objetivo y orientar el establecimiento de patrones de evaluación que permitan hacer un diagnóstico del docente al interior de la Academia Politécnica Naval.

La educación superior, enfrenta desafíos relacionados a la calidad de su personal docente lo que obliga a armar un escenario que permita capacitarlo en el marco de una formación orientada en competencias. Esto es de gran importancia, porque de la calidad del desempeño de los docentes dependerá en gran medida la calidad de sus estudiantes (García, 2008).

Es necesario considerar las diferentes perspectivas desde donde se pueda reconocer la calidad de un sistema educativo poniendo a disposición de las autoridades académicas las herramientas pertinentes que les facilite la tarea de tomar decisiones que ayuden a mejorar los niveles de calidad que se espera de la docencia: “Primero, tomar decisiones que se orienten a mejorar la calidad de un sistema educativo concreto, y segundo, realizar evaluaciones sobre una situación concreta que permita tomar decisiones para reorientar y reajustar procesos educacionales” (Aguerrondo, 2004).

La aparición del concepto de calidad de la educación, debe enfocarse en un contexto específico, es decir aquel relacionado a la calidad de los resultados, de calidad del producto final que egresa de las instituciones de educación superior. El concepto de la Calidad Integral de la Educación, incorporando un amplio y rico mundo de valores a las distintas instancias del proceso educativo, tanto al currículo como a los contenidos en la dimensión cognitiva, procedimental y actitudinal de la institución educativa bajo la mirada de la calidad integral (Mondy, 1997).

### **2.6.1. De la Evaluación del Desempeño Docente**

Evaluación es un proceso continuo, integral, participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor, que sustentan la consecuente toma de decisiones. Permite mejorar, de manera gradual, la calidad del objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo (Casanova, 1999).

La evaluación del desempeño docente, está orientado a los logros de aprendizaje en las instituciones de educación superior, para lo cual es necesario puntualizar en

la ventaja que significa contar con un sistema de evaluación que establezca el nivel de aprendizaje de los estudiantes.

Es necesario un sistema de evaluación que abarque las funciones docentes fundamentales: planeación, facilitación del aprendizaje y evaluación; autoevaluación, opinión de estudiantes y evaluación institucional a través de sus directivos (Stegmann, 2003).

Para Dessler (1996), toda evaluación es un proceso para juzgar el valor, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante diferentes enfoques, sin embargo, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los docentes son siempre evaluados, formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones competentes.

“La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” (Mondy, 1997). En cambio, Pereda (1999), define la evaluación como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo. La evaluación del desempeño generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable información de su desempeño académico.

En el Manual de Evaluación Educativa, se define la evaluación como el proceso que permite determinar en qué grado han sido alcanzados los objetivos educativos propuestos. En la misma publicación aparece la definición de evaluación como la recogida y uso de la información para tomar decisiones sobre un programa educativo, es decir, un instrumento al servicio de la educación al emplearla como un elemento de retroalimentación del objetivo evaluado y, no sólo, como un fin. (Casanova, 1999).

En la evaluación del desempeño docente de Valdés (2000), se identificaron como importantes las características de los procedimientos de evaluación que

comprobaron que tenían correlación con la calidad y el impacto de la experiencia de la evaluación basada en percepciones de los educadores, con respecto al crecimiento profesional que habían experimentado: Claridad de los estándares de rendimiento, grado de conciencia del educador con respecto a estos estándares, grado en que el educador considera adecuados los estándares de rendimiento para su nivel, asimilación y prácticas correctivas de las evaluaciones y examen de datos.

Los buenos estándares son suficientemente específicos para guiar la práctica y pueden ser medibles u observables, y suficientemente abiertos para dejar espacios al estilo de cada educador. Debe incluir un resumen y descripciones narrativas de prácticas para guiar los mejoramientos (Delannoy, 2001).

Casassus (2003), al estudiar los procesos al interior de escuelas latinoamericanas señala que el proceso más importante es el clima emocional que se genera en el aula. Las percepciones de los alumnos en cuanto al tipo de clima emocional tienen una incidencia muy fuerte en sus resultados.

### **2.6.2. Calidad en la Educación**

El significado que se le da a la expresión “calidad de la educación” puede ser considerada en varias dimensiones: en un primer sentido, una educación de calidad sería aquella que logra que los alumnos realmente aprendan al terminar un ciclo o nivel; una segunda dimensión, referido a qué es lo que se aprende en el sistema y a su importancia en términos individuales y sociales, es decir una educación de calidad sería aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona y para desempeñarse adecuadamente en la sociedad; finalmente, una tercera dimensión, la calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa (Toranzos, 1996).

Algunos autores reconocen que la calidad de la educación superior, ha sido abordada como eficacia interna de los sistemas e instituciones de educación universitaria. Esta eficacia parece como reacción a la insuficiencia de los

indicadores cuantitativos y se vincula a las características, consideradas cualitativas, de los procesos y productos de la organización. (Kells, 1996).

Frade (2009), por otra parte, afirma que se debe buscar la creación de una cultura de calidad para que la mejora se vuelva automáticamente continua. Además, se debe definir a las personas que conformen el grupo que evalúe la calidad, que coordine, establezca y comunique lo siguiente:

- Los objetivos y la política de calidad;
- la organización del modelo;
- la responsabilidad y jerarquía de cada puesto y persona;
- el nombramiento de los líderes de los procesos, hombres clave y supervisores técnicos;
- el programa de trabajo general de todos los involucrados;
- la implementación y seguimiento del modelo de calidad;
- las correcciones y adecuaciones que se requieran;
- la gestión de los recursos necesarios.

### **2.6.3. Enfoque de la Evaluación basada en Procesos**

La actividad de evaluación del desempeño docente, se debe considerar como un proceso que utiliza recursos para transformar el servicio de la docencia. Este enfoque mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción de los estudiantes. (CINDA, 2007).

Para que la evaluación sea eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, es lo que se denomina proceso. El resultado de un proceso se

transforma en elemento de entrada del siguiente proceso. Este enfoque basado en procesos, es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. (CINDA, 2007).

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad del proceso de evaluación del desempeño docente y mejorar continuamente su eficacia.

La organización debe: identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad del proceso de evaluación del desempeño docente y su aplicación a través de la organización; determinar la secuencia e interacción de estos procesos; determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de este proceso sean eficaces; asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de este proceso; realizar el seguimiento, la medición y el análisis de este proceso; por último, implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del proceso. (CINDA, 2007).

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir el proceso de evaluación. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad que tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua. (CINDA, 2007).

#### **2.6.4. Modelos para la Evaluación del Desempeño Docente**

La evaluación del desempeño docente, tiene como principal objetivo mejorar la calidad de las instituciones de educación superior y el desarrollo académico de sus profesores. Los métodos evaluativos que se emplean, se organizan de acuerdo a la información que se necesita, qué herramientas de medición utilizar y en qué circunstancias se deben aplicar.

Es muy difícil establecer un modelo de evaluación del desempeño docente porque es muy difícil romper esquemas tradicionales que se sustentan en tradiciones y costumbres más que a la necesidad de ser coherentes y ajustados científicamente a las metas que se pretende alcanzar a través de los parámetros de medición que impone un modelo educativo (Valdés, 2000).

El modelo aplicado debe responder a una valoración racional y justa, debe ser de carácter sistémico e integral, con instrumentos debidamente estructurados y probados, con criterios claramente definidos y conocidos por los docentes (Valenzuela, 2005).

Gago (2002) sostiene que solo evaluando es posible identificar la medida en que se logran los propósitos, se conocen las causas del buen éxito o del fracaso que permiten tomar decisiones para mejorar: “lo fundamental, al respecto, es evaluar bien; con base en evidencias confiables y en forma sistemática; con la participación de los implicados y con la asunción de las responsabilidades respectivas” (p. 65).

Por eso se hace necesario tener una visión clara de lo que significa un proceso de evaluación, que se inicia respondiendo a una necesidad de la institución educativa, bien sea por el interés de los elementos docentes de dicha comunidad educativa o de instancias exógenas. (Valenzuela, 2005).

El académico Montenegro (2003, P.31), opina que “tener un modelo es contar con una estructura que permita evaluar el desempeño con parámetros previamente establecidos, de tal manera que el docente sepa de antemano qué se le va a evaluar, cómo, cuándo y para qué.”

Existen varios modelos para la evaluación del desempeño docente: modelo centrado en el perfil del profesor; modelo centrado en los resultados obtenidos de los aprendizajes de los alumnos; otros modelos centrados en el comportamiento del docente en el aula; modelo de la práctica reflexiva donde el docente afronta, analiza y resuelve problemas. (Valdés, 2000).

Una evaluación docente debe abarcar un amplio espectro de indicadores; que no debe importar cuántos sean ni el tiempo que demore su satisfacción, porque a mayor número de indicadores, mayor será el grado de fiabilidad de la emprendida evaluación. (Villaseñor, 2004).

La evaluación de la docencia en contextos universitarios ha tenido como recurso metodológico principal, la administración de cuestionarios de opinión estudiantil acerca de la labor educativa de sus profesores, la literatura actual ofrece otras opciones; observaciones en el aula; análisis de las producciones didácticas, la conformación de portafolios, las entrevistas en profundidad; el análisis de rendimiento académico de los alumnos, entre otras. (Rueda, 2000).

### **2.6.5. De los Estándares e Indicadores de Calidad**

Para efectos del diseño de la evaluación docente, se deben establecer estándares de calidad para cada uno de los componentes en los diferentes ámbitos de la actividad académica de los profesores.

Por estándar debe entenderse como el marco de referencia para la emisión de juicios de valor relacionados con las características de su entorno. Para la elaboración de dichos estándares, deben tomarse en cuenta los siguientes componentes:

- Dominio de contenidos de la materia.
- Competencias para el desempeño docente relacionadas con la sociabilidad, el refuerzo de las habilidades y destrezas de motivación y con los procedimientos de evaluación.
- Asistencia regular al trabajo docente.
- Elaboración de materiales de apoyo didáctico.
- Dirección de seminarios y otros actos académicos.



- Participación del diseño curricular.
- Tutorías.
- Trabajo y dedicación.
- Motivación y compromiso.
- Actualización e investigación, entre otros. (Casanova, 1999).

Dichos estándares deben prestar atención no sólo a los resultados sino a los procesos mismos, deben implicar metas y procedimientos, deben especificar las condiciones y requisitos para su cumplimiento y deben estar provistos de sistemas de autorregulación (Kells, 1996).

Los indicadores de calidad de una actividad son aquellos componentes que conectados al producto conseguido y con la apreciación del proceso de funcionamiento, permite valorar la medida en que la actividad alcanza niveles de calidad en sus resultados (Gento- Palacios, 1996).

Los indicadores son instrumentos de medición de la situación de un proceso en un momento determinado, que ofrecen un panorama de su estado y representan una forma clave de retroalimentación de las medidas y expectativas de los implicados. Un indicador no es más que una señal que permite captar y representar aspectos de una realidad que no son directamente accesibles al observador, es un artificio que proporciona información relevante de algún aspecto significativo de la realidad educativa. Un indicador es una medida que da a entender con indicios señales que pueden ser un llamado de atención de cierta propiedad conceptual, que no podemos medir directamente. (Tejedor, 2003).

Los indicadores de calidad son los encargados de expresar cuantitativamente los objetivos y tareas, concretando en parámetros medibles las capacidades de los docentes que se involucren en el proceso de evaluación del desempeño docente (Garcés, 2013).

Los indicadores de calidad permiten medir cambios a través del tiempo y facilitan una observación cercana de los resultados de iniciativas o acciones. Afectan no solamente a los docentes evaluados, sino que van marcando el camino a seguir por las instituciones de educación superior; es por eso que es necesario hacer la ponderación de cada uno de los indicadores de calidad (Garcés, 2013).

Los indicadores de calidad tienen incidencia directa sobre los docentes evaluados, pero también, es necesario considerar que dichas evaluaciones van marcando el derrotero de la universidad del futuro.

Los indicadores de calidad determinan cual es el rol de la conjunción Docencia e Investigación universitarias dentro del proceso de innovación y en el desarrollo de la sociedad del conocimiento. (Villaseñor 2004).

Cuando se implementa un sistema de indicadores de calidad, los profesores universitarios se encuentran con una evaluación que los ubica en un escalafón dentro de esa carrera, por su prestigio y la promoción académica. Los docentes que por muchos años han dedicado sus esfuerzos al quehacer universitario, se encuentran con la sorpresa de que sus méritos han sido reconocidos (Garcés, 2013).

#### **2.6.6. La evaluación del Desempeño docente en la APOLINAV**

El procedimiento de evaluación docente de la POLINAV es aplicado de manera diferenciada a profesores civiles y militares. A continuación, se describirán los aspectos centrales de cada uno. La encuesta se aplica una vez por curso, al término de cada periodo académico. Está constituido por tres instrumentos: una evaluación aplicada a los estudiantes, una evaluación aplicada al asesor pedagógico y otra de auto aplicación.

Si bien estos instrumentos son parte del proceso de evaluación del desempeño, no son el foco de la presente investigación, a continuación, se desarrollarán los aspectos centrales de cada uno de ellos.

La **evaluación de los estudiantes** comprende 34 ítems los cuales comprenden los criterios: (i) planificación de la clase; (ii) metodología de la enseñanza; (iii) evaluación de los aprendizajes; (iv) infraestructura y recursos de apoyo a la educación; y (v) aspectos personales.

En relación con el ítem denominado **planificación de la clase** se abordan aspectos vinculados a la secuencia didáctica más que a la planificación propiamente tal.

En lo que **metodologías de enseñanza** se refiere fundamentalmente a los aspectos didácticos que favorecen el aprendizaje, tales como estrategias activas, relación de contenidos, graduación de la dificultad de los contenidos y uso de material de apoyo.

En cuanto a la **evaluación** se abordan aspectos vinculados a la pertinencia y consistencia de los instrumentos de evaluación aplicados por el profesor, así como la implementación de espacios de retroalimentación.

Desde la perspectiva de la **infraestructura y recursos de apoyo** para el aprendizaje, los ítems considerados abarcan aspectos relacionados con la calidad y disponibilidad de los recursos, más que con el uso que el docente hace de ellos para favorecer los aprendizajes.

Finalmente, en el ámbito denominado **aspectos personales** se tratan aspectos de carácter relacional que el docente despliega para la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Asimismo, se consideran algunos temas de gestión como es la puntualidad y la preocupación por la presentación personal de los estudiantes en términos del cumplimiento de las normas institucionales.

Por su parte el **instrumento de aplicado al asesor pedagógico** contempla 15 ítems distribuidos en 3 criterios (i) diseño de instrumentos de evaluación; (ii) tareas administrativas docentes; y (iii) aspectos personales.

En cuanto al **diseño de instrumentos de evaluación**, se consideran aspectos relacionados con la coherencia y consistencia de los instrumentos empleados por

el docente, el uso de una pauta de evaluación y la retroalimentación que realiza en función de los resultados.

En el ámbito de las **tareas administrativas docentes**, se considera el cumplimiento de tiempos de entrega de evaluaciones, llenado del libro de clases y el ingreso de calificaciones al sistema.

El tercer instrumento corresponde a la **autoevaluación**. Está compuesto de 25 ítems distribuidos en 4 criterios (i) Planificación de la clase; (ii) diseño de instrumentos evaluativos; (iii) infraestructura y recursos de apoyo a la educación y (iv) tareas administrativas docentes.

En el caso de la **planificación de la clase** comporta dos aspectos, por una parte, la planificación propiamente tal, en la cual se advierten aspecto como la incorporación de los aprendizajes previos, la organización de los contenidos en una secuencia lógica, y, por otra parte, consigna temas relativos a la forma de abordar los contenidos planificados en la clase.

En cuanto al **diseño de instrumentos evaluativos**, al igual que en los instrumentos descritos anteriormente, se consideran aspectos técnicos de la evaluación, tales como la coherencia y consistencia de los instrumentos empleados por el docente, el uso de una pauta de evaluación y la retroalimentación y el reforzamiento de los estudiantes en función de los resultados.

En lo que a **infraestructura y recursos de apoyo** se refiere, al igual que en el caso del instrumento aplicado a los estudiantes, los ítems considerados abarcan aspectos relacionados con la calidad y disponibilidad de los recursos, más que con el uso que el docente hace de ellos para favorecer los aprendizajes.

Por último, en cuanto a las **tareas administrativas-docentes**, los ítems se vinculan con la puntualidad, el cumplimiento de tiempos de entrega de evaluaciones, llenado del libro de clases y el ingreso de calificaciones al sistema.

## 2.7. Aspectos Legales

### 2.7.1. Ley General de Educación N° 21.091

Esta ley fue publicada el día 29 de mayo del año 2018. Para muchos especialistas en la materia, es una ley que permite regular y estandarizar la calidad de la Educación Superior en todo el país, poniendo un mismo nivel de exigencia a todas las Instituciones de Educación Superior.

Es más, se considera un cambio centrado principalmente en seis aspectos fundamentales de la educación superior, como son:

- Aseguramiento de la calidad en la Educación Superior, con un sistema de mejora continua permanente.
- Proceso de acreditación obligatorio, estandarizado y equivalente por igual a todas las instituciones de Educación Superior regidas por el Estado de Chile, a través del Ministerio de Educación. Todas deben ser medidas por igual, con las mismas exigencias, parámetros y herramientas.
- Una educación orientada a la excelencia académica.
- Una educación centrada en el alumno, tanto por su acceso como por su calidad.
- Una educación también centrada en el docente, en su capacitación permanente y continua, y en la carrera docente en lo general, a través de una evaluación justa y positiva, que permita en todo momento el desarrollo personal del docente. Un buen docente, entrega una buena calidad de conceptos educacionales al interior de un aula educacional.
- Una vinculación con el medio de las Instituciones de Educación Superior.

### **2.7.2. Aspectos Generales de la Ley 20.129**

Con respecto al Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, modificada por la ley 21.091 Ley General de Educación (LEGE), publicada el 29 de mayo del 2018.

Los cambios a la ley 20.129 fueron sustantivos, puesto que prácticamente todos los artículos referentes al Aseguramiento de la Calidad de la Educación, como son los artículos del N° 15 al 22 fueron reemplazados en su totalidad. Sin pretender hacer un análisis pormenorizado del articulado en cuestión, los aspectos relativos al aseguramiento de la calidad que nos son importantes de consignar son los siguientes:

**Artículo N° 15 de la Ley 20.129;** En su parte medular establece como de carácter obligatorio el proceso de Acreditación de todas las Instituciones de Educación Superior. Fija, además, criterios en cuanto al estándar de Calidad de la Educación, ya esta vez, al interior de una Institución de Educación Superior. Señala, además, que el proceso de acreditación es integral, es decir, implica todas las sedes, programas educativos, funciones, programas formativos y, sobre todo, el proceso de Aseguramiento de la Calidad de la Educación al interior de cada Institución.

El Proceso de Aseguramiento de la Calidad Educacional es parte del proceso de Acreditación. El proceso de Evaluación del Desempeño Docente, es uno de los tantos procesos, que contiene el proceso macro de Aseguramiento de la Calidad Educacional. En consecuencia, el proceso materia de este trabajo de investigación sobre la Evaluación del Desempeño Docente, corresponde a una parte de un todo, y por ello, se requiere analizarlo de esa manera.

**Artículo N° 16 de la Ley 20.129;** Fija las etapas que deberá contener el desarrollo del proceso de acreditación. Un aspecto muy significativo de este artículo, y que guarda estrecha relación y significación con el trabajo de investigación, es que establece que el Plan de Mejora de la Educación elaborado por la Institución de Educación Superior, debe ser verificable. Ello significa, que todos los procesos deben estar documentados físicamente. De lo anterior, se desprende la importancia

de la **sistematización de los procesos** como, por ejemplo, el de Evaluación del Desempeño Docente. Es más, con el criterio estricto que fija la ley en cuanto al ordenamiento de los sistemas, resulta prácticamente una exigencia, la creación de Manuales de Procedimientos que regulen y normen todos y cada uno de los procesos involucrados en el Proceso Estratégico como es el del Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Finalmente, este artículo N° 16 de la ley 20.129 fija que el no cumplimiento de algunos procesos, puede llegar incluso, a la pérdida de la acreditación de una entidad de Educación Superior.

**Artículo N° 17 de la ley 20.129;** este artículo es muy relevante, pues fija las dimensiones de docencia que deben acreditarse. Estas son:

- Docencia y Resultados del Proceso de Formación.
- Gestión Estratégica y Recursos Institucionales.
- Aseguramiento Interno de la Calidad de la Educación.
- Vinculación con el Medio.
- Investigación, Creación y/o Innovación.

**Artículo N° 18 de la ley 20.129;** Fija los criterios y estándares de calidad para los procesos de acreditación que toda Institución de Educación Superior debe contemplar, para cada una de las dimensiones de docencia.

**Artículo 20 de la ley 20.129;** Señala los resultados del proceso de Acreditación de una Institución de Educación Superior. Fija criterios y mecánica que finalmente llevan a un tiempo de acreditación. Estas se dividen en:

- Acreditación de Excelencia: 6 ó 7 años
- Acreditación Avanzada: 4 ó 5 años

- **Acreditación Básica:** 3 años (Ésta última, no puede ser obtenida por más de dos procesos continuos. Este resultado, puede llevar a la pérdida de la Acreditación y a varias sanciones de corte administrativo y financiero, que pueden llevar a la Institución de Educación Superior a enfrentar una compleja situación de funcionamiento y compleja operación).

Punto aparte, lo representan las Instituciones de Educación Superior que fracasen en su proceso de Acreditación, cuya mecánica de apelación se fija en el artículo N° 22 de la misma ley.

**Artículo N° 22 de la ley 20.129;** Este artículo principalmente señala que no se otorgará acreditación a la Instituciones de Educación Superior que no cumplan los criterios y estándares de calidad señalados en el artículo 20 de la misma ley.

### **2.7.3. Plan de Mejora Continua del Aseguramiento de la Calidad de la Educación**

La nueva ley establece que los Procesos de Mejora Continua o Plan de Mejora, deben ser verificables, es decir, deben estar fundados en antecedentes y documentos plenamente demostrables, en consecuencia, físicos y digitales.

Entonces, toma mucha relevancia, el desarrollo estandarizado de los distintos procesos internos en el área de Aseguramiento de la Calidad al interior de la Academia Politécnica Naval, como es el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente. Si este se realiza a partir de un Manual de Procedimiento diseñado como propuesta de mejora continua de esta investigación, se estará integrando un instrumento justamente que sistematiza y documenta un proceso, el que se puede ocupar como base para desarrollar y estandarizar otros procesos, que hoy resultan vitales, pues son de cumplimiento obligatorio.

Se desprende del análisis del cuerpo legal, que el Plan de Mejora Continua, es un proceso complejo, el cual debe ser el centro junto con otros procesos, de la planificación estratégica sobre educación. Dicho de otra manera, toda Institución de



Educación superior, tiene que tener como objetivo principal el Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

En el caso de la Academia Politécnica Naval, la política de Aseguramiento de la Calidad Educativa, debe ser una prioridad de la Institución.

#### **2.7.4. Archivo Documental del Proceso de Aseguramiento de la Calidad y del Plan de Mejora Continua.**

Como se indicó en el punto precedente, el respaldo físico de toda la documentación que sirve de base para la formulación de un proceso, debe ser resguardado celosamente por la Institución de Educación Superior. La ley especifica claramente que la documentación fundante de un proceso, puede ser solicitada por la Comisión de Acreditación en el proceso siguiente. Con ello, el resguardo físico de la documentación debe ser al menos del período de acreditación otorgado más dos años, es decir, si una institución tiene una acreditación de cinco años, el resguardo físico de los documentos fundantes debe ser al menos de siete años.

El archivo digital, obviamente, puede ser por plazos muy superiores a lo señalado.

#### **2.7.5. Reglamento Interno de la Institución**

La Armada de Chile otorga institucionalidad a la Academia Politécnica Naval a través de los siguientes documentos normativos:

- Reglamento Orgánico: El Reglamento Orgánico de la Academia Politécnica Naval, es establecido por resolución del Director de Educación de la Armada (D.E.A.). Este Reglamento regula y norma las siguientes materias: Misión y Dependencia; Funciones básicas; Organización; Síntesis de las funciones de sus componentes; Deberes y atribuciones; Relaciones con otros organismos; Disposiciones generales.
- Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas (FF.AA.) N° 4-36/12 de 2003.
- Ordenanza de la Armada.

- El Reglamento de Especialidades de la Armada, que establece las características, propósitos y alcances de las especialidades de formación profesional de los Oficiales Navales.
- El Reglamento Orgánico y de funcionamiento de Academias, Escuelas y Centros de Instrucción de la Armada. N° 4-36/5-01, que norma la estructura y el funcionamiento, las misiones, organización y otras tareas propias de los establecimientos educacionales de la institución, de manera que permitan, al Sistema Educacional, alcanzar una óptima eficiencia y constituir estamentos articulados, de forma tal que se asegure la continuidad de la formación.
- Reglamento Interno de la Academia Politécnica Naval, compuesto por diferentes órdenes permanentes internas.

#### **2.7.6. Comisión Nacional de Acreditación y el Proceso de Acreditación**

La **Ley 20.129** que establece un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, publicada el 17 de noviembre del año 2006, y modificada por la ley 21.091 sobre Educación Superior, publicada el 29 de mayo del año 2018, es el cuerpo legal que fija el proceso de Acreditación de una Institución de Educación Superior.

Está integrado por el Ministerio de Educación, a través de la Subsecretaría de Educación Superior, el Consejo Nacional de Educación, la Comisión Nacional de Acreditación y la Superintendencia de Educación Superior. Así mismo, en el ámbito de su quehacer, son también parte de este Sistema las instituciones de Educación Superior.

Como ya se ha señalado anteriormente en este capítulo, es un proceso de carácter obligatorio para toda Institución de Educación Superior.

Las principales funciones de los distintos organismos públicos mencionados son:

- El desarrollo de políticas que promuevan la calidad, pertinencia, articulación, inclusión y equidad en el desarrollo de las funciones de las Instituciones de Educación Superior.
- La identificación, recolección y difusión de los antecedentes necesarios para la gestión del Sistema, y la información pública.
- El licenciamiento de instituciones nuevas de educación superior, que corresponde al Consejo Nacional de Educación, en conformidad a lo dispuesto en el decreto con fuerza de ley N° 2, de 2009, del Ministerio de Educación.
- La acreditación institucional de las instituciones de educación superior autónomas de conformidad a lo establecido en la ley, y la acreditación de carreras o programas de pregrado y postgrado de conformidad a lo dispuesto en la normativa vigente.
- La fiscalización del cumplimiento, por parte de las instituciones de educación superior, de las normas aplicables ha dicho sector, en especial a la consecución de los fines que les son propios; así como del cumplimiento de sus compromisos financieros, administrativos y académicos.

Tan como se ha indicado anteriormente, la acreditación tiene por objeto fomentar y dar garantía pública de la calidad de las instituciones de educación superior, carreras o programas de pregrado y programas de postgrado, a través de procesos sistemáticos de evaluación.

Este proceso, recientemente realizado en la Academia Politécnica Naval y considerando que la Comisión Nacional de Acreditación ha analizado todos los antecedentes entregados para dicha acreditación, decidió con fecha 30 de mayo de 2018, realizar algunas precisiones a objeto de que la Resolución de Acreditación Institucional represente fidedignamente la calidad del nivel educacional alcanzado por la Academia. Estas apreciaciones que el Comité de Pares Evaluadores informó sobre la visita a la Academia Politécnica Naval, se expresan algunas observaciones

que se deben resolver en el próximo proceso de acreditación, esto es durante el año 2023.

### **2.7.7. Mecanismos y Procedimientos de Control y Aseguramiento de la Calidad de la Academia Politécnica Naval**

Los mecanismos y procedimientos con que la Academia supervisa y garantiza la calidad del desarrollo de los cursos que realiza son variados y de diferente nivel de ejecución. Entre ellos se destacan:

Producto del proyecto MECESUP ejecutado en la Academia, se resolvió reemplazar al Departamento Técnico Docente por el departamento de Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC), a fin de mejorar y fortalecer las funciones que cumplía dicho Departamento.

La UAC se define como una unidad estratégica, operativa, técnica y especializada, destinada a promover y aplicar la cultura del mejoramiento continuo en el ámbito militar, académico, profesional, cultural, valórico y físico-deportivo que conforman el proceso de formación integral de los estudiantes.

Los procesos centrales que se articulan al interior de la UAC tiene que ver con: aseguramiento de la calidad de los procesos curriculares y formativos; diagnóstico, prevención, abordaje y orientación de debilidades académicas detectadas; inducción, perfeccionamiento, actualización de profesores para la innovación en la docencia; seguimiento y monitoreo del desempeño, de los procesos y de los resultados de estos; articulación con los procesos formativos en los diferentes ámbitos que componen la formación integral del estudiante.

## CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Fundamentos de un enfoque cualitativo

Según Gadamer (1984), el modo como captamos la realidad es diversa. Existe una experiencia de verdad que no puede ser abarcada por la metodología científica; la naturaleza es un todo polisistémico, pero para comprenderla debemos analizar las partes para abarcar el todo.

Página | 52

El hombre tiene esa capacidad de relacionar, interpretar, teorizar la información y en este sentido se dice que puede lograr una visión epistemológica, es decir, captar una realidad tal cual es, sin la necesidad de cuantificar o medir, sino de describir con la palabra.

Esta investigación se sustenta en una metodología con un enfoque cualitativo epistemológico. Desde esta perspectiva se presentan dos grandes desafíos: por un lado, reflexionar sobre una amplia revisión documental del marco teórico del capítulo anterior, para generar conceptos sobre la importancia de la Evaluación del Desempeño Docente y su estrecha relación con el aseguramiento de la calidad; Por otro lado, aplicar los instrumentos necesarios de recolección de datos que permitan profundizar en lo que actualmente se realiza en la Academia sobre este proceso de evaluación y fortalecer un buen diagnóstico.

De este modo, el trabajo metodológico global, ha supuesto un desarrollo teórico conceptual fundamentado en el trabajo de campo realizado con estrategias cualitativas de recogida de información.

El término cualitativo tiene dos acepciones, una como cualidad y la otra como calidad, ambas provienen del término latino *qualitas* desde donde se origina el *qualis*, que significa qué o cuál.

El enfoque cualitativo de esta investigación es comprender el qué de un fenómeno o de una realidad, en este caso qué se hace para evaluar a un profesor.

El enfoque cualitativo permite explorar una realidad, de lo inductivo a lo deductivo. Este trabajo de investigación no tiene una secuencia lineal y busca interpretar fenomenológicamente el proceso de la Evaluación del Desempeño Docente al interior de la Academia Politécnica Naval.

### **3.2. Paradigma Epistemológico - Constructivista.**

Los paradigmas que guían los procesos educativos, son la percepción y el conocimiento que el investigador escoge como pauta del fenómeno de análisis. Un paradigma abarca un sistema de creencias sobre la realidad, la visión del mundo y el lugar que el individuo ocupa en él.

Entendemos como paradigma constructivista a la realidad construida mediante la interacción de los sujetos que conforman el grupo social y de estudio. La relación entre el investigador y el grupo humano de estudio, permite una investigación cualitativa y aplica este paradigma para formular teorías emergentes.

Toda investigación es un proceso dinámico, y tanto el enfoque como el paradigma que se utilice ayuda a generar las preguntas de investigación, pero a su vez, se proyectan nuevas hipótesis que pueden ser tema para investigaciones futuras.

### **3.3. Alcance de Estudio**

- Este trabajo tiene tres niveles de estudio para analizar la información:
- Análisis **exploratorio**: implica el análisis del contexto con un marco teórico ya elaborado en el capítulo anterior. Recogidos los datos a través de registros, notas de campo, hojas de resúmenes, conversaciones abiertas y documentos internos de la Academia Politécnica Naval, se lograrán los primeros antecedentes para ser procesados y analizados. Es exploratorio porque antes, no se había realizado una investigación del tema objeto de estudio.
- Alcance predominantemente **descriptivo**: la descripción lleva al investigador a evaluar permanentemente todos los segmentos de cada categoría con el fin de

establecer patrones de datos, lo que implica la reducción de los mismos. Se hará uso de la descripción narrativa para explicar el fenómeno investigado.

- Tercer alcance, **interpretativo**: significa interpretar la información recogida, integrarla, relacionarla, y compararla con todas las categorías que emergen del estudio. Supone un compromiso del investigador por una opción determinada y aportar con el análisis y proponer acciones remediales.

### **3.4. Objeto de estudio**

Tal como se ha señalado en reiteradas partes del presente trabajo, el objeto de estudio que se abordará corresponde al proceso de evaluación del desempeño docente que se aplica en la Academia Politécnica Naval de Chile.

En este sentido, se considera que para realizar la evaluación del desempeño docente en forma exitosa se requiere que se gestione y controle de un modo sistemático. Se puede lograr un buen trabajo implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia de la evaluación del desempeño docente con todos los involucrados.

Un sistema de gestión de calidad, permite a una organización demostrar su capacidad para el aseguramiento de la calidad del proceso de evaluación y proporcionar productos y servicios que se requieren para la satisfacción del cliente.

Contar con un buen modelo de gestión de calidad, tiene que permitir diseñar sus propios modelos de evaluación, que puedan dar respuesta a la evaluación periódica de la actividad docente y también aportar al proceso de acreditación, como lo señala la ley.

El enfoque a través de un sistema de gestión de calidad, anima a las organizaciones a estar atentos a los requerimientos del cliente, definir los procesos, que ayudan a lograr metas aceptables y someterlos a un constante control. Un sistema de gestión de calidad en el proceso de la evaluación docente debe proporcionar el marco de

referencia para la mejora continua de la Institución y aumentar la satisfacción del cliente.

La evaluación del desempeño docente, en el contexto de un sistema de gestión de la calidad debe establecer, documentar, implementar y controlar el proceso para mejorar continuamente su eficacia (CINDA 2007).

El sistema de evaluación docente que actualmente realiza la Academia Politécnica Naval, presenta dificultades en la administración y en el análisis de los resultados, ya que no cuenta con un proceso modelado, no están bien definidas las responsabilidades y los roles de los responsables faltando coordinación entre los directivos académicos para el mantenimiento y actualización adecuada del proceso; falta de tabulación y análisis de los resultados procesando y generando la información para establecer indicadores que aporten a la carrera profesional docente. Aunque la organización cuenta con un sistema de gestión de calidad, la ejecución de la evaluación del desempeño docente es manejada de manera informal haciendo que las políticas y lineamientos trazados, se cumplan en forma parcial, generando un impacto negativo en el alcance y ejecución de los objetivos.

### **3.5. Población o muestra**

Proponer la muestra inicial, supuso definir los casos, unidades o participantes, además, decidir en qué lugares se recolectarían los primeros datos: definir conceptos o categorías de estudio; recolectar datos iniciales mediante la observación directa; realizar una inmersión en el ambiente y, por último, ajustar o confirmar la muestra inicial.

Las técnicas que se usarán para la recolección de datos en esta investigación cualitativa, serán: la Entrevista Semiestructurada y el Análisis Documental. Para usar estos instrumentos, se usará una muestra no probabilística, esto significa que la cualificación no requiere inferencias estadísticas, las unidades poblacionales no tienen la misma probabilidad de estar en la muestra, la selección de elementos la



realiza el investigador de acuerdo a la información recopilada, es decir, es quién investiga el que decide intencionalmente la muestra que va a trabajar.

Además de hacer la Entrevista en la Academia, se seleccionaron cinco Instituciones de Educación Superior homogéneas y de características similares, especialmente en la experiencia del Docente. Estas son: Universidad Andrés Bello, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Tecnológica INACAP, Instituto Técnico- Profesional DuocUC, Escuela Politécnica Militar.

Se hizo la invitación a 300 personas de las seis Instituciones Educativas, contestaron la entrevista, 203 personas entre directivos, administrativos y docentes, lo que implica una tasa de respuestas del 67% lo que constituye un número importante, tomando en cuenta la diversidad geográfica de la muestra y la extensión de la entrevista.

### **3.6. Diseño y Trabajo de Campo**

Con la ley 20.129, se creó la Comisión Nacional de Acreditación (CNA), generando un proceso de evaluación voluntaria que la Academia Politécnica Naval recientemente ha efectuado, obteniendo una acreditación de cinco años. Los Pares Evaluadores, entregaron los resultados de esta evaluación señalando una serie de no conformidades o conformidades con observaciones, para resolver dentro del período acreditado (2018-2023), entre los que se encuentra la materia de esta investigación y cuyo objetivo es ayudar a resolver este problema, el cual es: rediseñar un proceso que permita determinar, sistematizar y asegurar la calidad de la evaluación del desempeño docente dentro de la Institución. En este ámbito, el acuerdo de acreditación 463, si bien reconoce la aplicación de procedimiento de evaluación del desempeño docente, no hace referencia alguna a su calidad y al contexto en el cual se desarrolla, vale decir es un proceso aislado y no hay relación con una carrera académica (Acuerdo 463, p. 6). En este sentido resultan altamente valiosas las entrevistas y encuestas realizadas al personal de la Academia.

Los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior, pueden concentrarse en mecanismos de verificación del cumplimiento de estándares mínimos, o comprender procesos internos de mejoramiento continuo en las propias instituciones. El mejoramiento de la calidad se puede asociar a lograr un mínimo de calidad en un tiempo determinado y también alcanzar un mejoramiento continuo y permanente de calidad.

La Academia Politécnica Naval, como institución de educación superior, comparte plenamente estos desafíos del aseguramiento de la calidad, y es con este fin que recientemente se ha creado la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC), por la necesidad de avanzar hacia la evaluación de resultados para resguardar la calidad y proporcionar información importante al sistema. Esta unidad, está enfocada en los procesos y en su mejora continua.

El trabajo de campo permite la recolección de datos verificables y comprobables usando instrumentos que se adapten al enfoque cualitativo de esta investigación. Es decir, facilitará un estudio detallado acerca del proyecto, interactuando con otros sujetos o instituciones que ayudarán a concluir eficazmente las causas y características del problema, tomando las experiencias obtenidas del trabajo mismo y aplicarlas teóricamente para el desarrollo de un informe final.

De todo lo anterior, se desprende la importancia de esta investigación, puesto que, al mejorar el proceso de la encuesta docente, estaremos ayudando al desarrollo mismo del sistema. Una mejora en los procesos, implica necesariamente una mejor calidad de educación y esto conlleva a estar mejor preparados, entre otras cosas, para el próximo proceso de acreditación.

### **3.6.1. Diagnóstico de la Academia**

El diagnóstico de la Academia Politécnica Naval en el área de la Evaluación del Desempeño Docente, es un estudio exploratorio donde se buscará encontrar una explicación de las experiencias prácticas que tiene dicha organización en la gestión que realiza sobre esta materia.

El diagnóstico tiene como objetivo fundamental analizar y evaluar la situación existente con respecto a la Evaluación Docente de la Academia; además, establecer los objetivos para la mejora y la búsqueda de posibles soluciones; evaluar esas soluciones y seleccionar alguna para implementarla y, por último, la formalización de los cambios.

Se usarán esquemas que permitan distinguir y destacar, algo con respecto al modo como se sistematiza la información. Cada vez que se observa una organización, hay que revisar todos y cada uno de los procesos, a fin de detectar las falencias en su aplicación o la ineficacia por faltar alguna etapa del mismo. Resulta crucial y fundamental en todo proceso, la comunicación que exista entre los involucrados y la claridad de su aplicación, transversalmente entendible por la organización en su conjunto.

El diagnóstico organizacional, es una descripción y explicación efectuada para revisar el proceso y el flujo operacional de una organización determinada. Los procesos, a partir de su explicación y comprensión, deben generarse y ser capaces de reflejar otros fenómenos o derivadas, que sean susceptibles de validar con el fin de implementar las mejoras correspondientes (Bravo, 2008).

Sin perjuicio de todo lo anterior, no hay que olvidar que los procesos son dinámicos, y, es más, deben serlo, pues los objetivos pueden cambiar en el tiempo. De igual manera, también las personas evolucionan y modifican sus conocimientos, y, por tanto, toda organización no está ajena a cambios significativos. Todo proceso, debe tener como parámetro práctico, ser evaluado y auditado periódicamente, sobre todo cuando se producen cambios organizacionales importantes. Lo mismo ocurre, cuando un proceso tiene relación con una acreditación o certificación, y esta afecta como consecuencia exógena a la organización.

La detección temprana de las carencias y las oportunidades de mejora, explícita o en su actual modelo organizativo, permitirá a sus responsables realizar una adecuada planificación de las actividades que será necesario desarrollar. El objetivo de la fase de diagnóstico es conocer con claridad el punto de partida del proyecto.

El diagnóstico organizacional ha ido evolucionando en el tiempo, y se ha comenzado a incorporar el concepto en forma profesional. La productividad, la eficiencia y la calidad han pasado a ocupar un importante valor dentro de toda estructura u organización, siendo hoy un factor determinante en cuanto a la visión del investigador o simplemente, por el mercado (Bravo, 2008).

Concretamente esta investigación, tiene por objeto, hacer el levantamiento del proceso de la Evaluación que permita aportar a los docentes una mirada global. Lo anterior, debe entenderse como una parte de un todo, es decir solo el eslabón de una cadena, porque además debe estar inserto, en todo un procedimiento con objetivos claros, el cual no es otro que alcanzar un nivel en la calidad de educación de los alumnos, de acuerdo a parámetros fijados previamente por la Institución. Para ello será fundamental, determinar si el profesor evaluado está a la altura del objetivo fijado, o si en su defecto, requerirá de algún tipo de perfeccionamiento para estar en condiciones de alcanzar el nivel que exige la Institución y realizar todas sus funciones.

Para la observación del diagnóstico del proceso de la evaluación docente al Interior de la Academia Politécnica Naval, se usarán dos instrumentos para la recolección de datos: la Entrevista semiestructurada y el Análisis Documental.

### **3.6.2. Entrevista Semiestructurada**

Objetivo del uso de la entrevista: identificar las dimensiones o categorías de análisis que aplican otras Instituciones de Educación Superior en el Proceso de la Evaluación del Desempeño Docente y aportar al Diagnóstico del fenómeno al interior de la Academia.

La entrevista, en la investigación cualitativa es un instrumento que proporciona resultados de valor, es decir, se entiende como un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de las experiencias propias que les compete. Se hace en forma presencial, permitiendo de esta forma aclarar la información.

La entrevista es la técnica más significativa y productiva del que se dispone para recabar datos necesarios y muy expresivos de intercambio de información. Una recomendación para su aplicación, es que cuando la población es pequeña este recurso ofrece más beneficios, ya que se tendrá lugar para aclarar las dudas sobre el estudio y resolución del problema presentado.

Se ha escogido cinco Instituciones de Educación Superior, de similares características a la Academia, con el propósito de obtener información equivalente, que ayude a resolver y definir parámetros para la mejora del proceso de evaluación docente. La viabilidad y recursos disponibles para el estudio realizado, permitieron establecer la muestra no probabilística y la invitación a participar de la Entrevista a las siguientes Instituciones educativas: DuocUC; Inacap; Academia Politécnica Militar y Universidad Católica de Valparaíso, área técnica y Universidad Andrés Bello.

Estas Instituciones Educativas, fueron seleccionadas como fuentes de información, por la similitud que tienen con la Academia en el área técnica. Corresponden a Centros de Educación Superior consolidados, de amplia experiencia, cuya perspectiva de la docencia, puede ser una referencia válida sobre la realidad del objeto de estudio.

Para planificar la Entrevista, se definieron algunas etapas necesarias para su elaboración y validación:

- Volver al Marco Teórico para definir conceptos que ayuden a conocer las distintas etapas que un Proceso de Evaluación requiere.
- Definir las dimensiones o categorías que era preciso abordar construyendo la pregunta correspondiente.
- Luego de varias versiones, se seleccionaron preguntas abiertas con una hoja explicativa para dar las respuestas.

- Para validar dicho cuestionario, se sometió a Juicio de Expertos que aportaron sugerencias para la mejor comprensión del contenido de las preguntas. Estos Jueces, revisaron el contenido y la formulación de las preguntas, aportando criterios de formulación y formalidad, que sirvieron para hacer los ajustes pertinentes.
- Conseguir los datos de las personas que deberían contestar las preguntas, en su mayoría, Directivos, administrativos y docentes de experiencia que se les contactó vía telefónica y programar la entrevista.

Teniendo en cuenta que, el objetivo de la entrevista es conocer el modo de realización en cada Institución, preguntar por el diseño del Proceso, el análisis de contenido se basó en la reflexión de las respuestas y de las anotaciones tomadas durante las sesiones para extraer los contenidos más relevantes y estructurar las categorías a considerar.

- Validez de la entrevista:
- Validez de contenido: Representa la congruencia entre los aspectos considerados en las preguntas y los aspectos teórico-conceptuales que fundamentan el objeto de estudio.
- Validez de criterio: Alude al grado de relación que existe entre los resultados y las categorías que se quieren analizar.
- Validez de constructo: Es el grado de congruencia que existe entre las agrupaciones de respuestas que emergen del análisis de datos y la organización estructural de las preguntas de la entrevista.

Un investigador que hace una entrevista desde la perspectiva cualitativa, debe tratar de efectuarla de forma abierta. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del cuestionario inicial cuando se observan temas emergentes que son precisos explorar.

En la Tabla siguiente, las preguntas y las Dimensiones abordadas.

Tabla 1 Categorización de preguntas para entrevista semia estructurada

<b>Entrevista Semiestructurada</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Categorización</b>
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	<b>Calidad de la Docencia</b>
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	<b>Productividad Académica</b>
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	<b>Políticas Institucionales referidas a la actividad académica</b>
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	<b>Políticas Institucionales sobre vinculación con el medio</b>
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	<b>Políticas Institucionales referidas a la investigación</b>
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	<b>Políticas Institucionales referidas a la investigación</b>
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	<b>Políticas Institucionales de continuidad laboral</b>
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	<b>Análisis de los resultados de la Evaluación Docente</b>
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	<b>Periodicidad de la Evaluación Docente</b>
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	<b>Participación en la Evaluación de los Estudiantes</b>
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	<b>Participación en la Evaluación Jefes Directos</b>
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	<b>Participación en la Evaluación de los Pares</b>
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	<b>Participación en la Autoevaluación</b>
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	<b>Análisis de los resultados de los Responsables</b>
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	<b>Análisis de los resultados de la Evaluación Docente</b>
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	<b>Retroalimentación de la Evaluación Docente</b>
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	<b>Análisis de los resultados para acciones Remediales</b>
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	<b>Política de Aseguramiento de la Calidad</b>
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	<b>Análisis de los resultados para Mejoras Sistemáticas</b>
Planilla de elaboración propia	



### 3.6.3. Análisis documental

Es una técnica de la investigación cualitativa, y corresponde a la información textual de diferentes fuentes. Es la interpretación de textos, escritos, registro de datos, transcripción de entrevista, protocolo de observación, documentos, entre otros.

El uso de esta Técnica de Recolección de datos tiene como objetivo:

- Conocer el estado de la situación actual de la Academia sobre la evaluación del profesor.
- Identificar la revisión de normas, reglamentación, órdenes, planes, documentos internos y directivas para reflexionar sobre la situación actual de la evaluación del profesorado.
- Revisión de contenidos, antecedentes, conceptos generales y aspectos de contexto sobre el objeto de estudio.

Una vez recolectada y analizada la información que se ha recopilado, se debe:

- Codificar la información: se entiende como el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías, que significan ideas similares sobre un mismo tema. Los códigos se utilizan para recuperar y organizar trozos de texto ideando algún sistema para categorizar esos diferentes documentos. Este proceso ayudará a tener resultados inmediatos, y hacer las conclusiones pertinentes.
- Integrar la información: significa relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí, y con los fundamentos teóricos de la investigación.

Una vez realizada la codificación y categorización de la información, la investigación desarrollará las siguientes formas para el análisis de datos:

- Uso de mapas conceptuales: los mapas son instrumentos donde se dan a conocer la posición o ubicación general de una determinada información. Es una manera de presentar gráficamente los resultados y que ordenen la información obtenida.
- Uso de tablas: las tablas se usan para ordenar información en función de categorías o criterios que están presentes en el análisis. La tabla puede ser de una o doble entrada, en cuyo caso permite cruzar categorías y ordenar contenidos en función de una lectura horizontal o vertical. Permite presentar la información extensa y en oportunidades dispersa, en forma ordenada.
- El uso de esquemas: los esquemas son en los trabajos cualitativos una herramienta de gran importancia y utilidad, por que poseen un amplio potencial didáctico, que se utilizan para graficar complejos procesos relacionales o transformaciones de diversos tipos.

Al finalizar, las reglas de codificación, sistematización de categorías y graficarlas, continúa la etapa de las inferencias como resultado del análisis de datos. Se infieren sistemas, tendencias, y **patrones** de funcionamiento; aparecen los **estándares** para evaluar niveles de calidad; y los índices o **indicadores** o síntomas para medir la satisfacción de un proceso.

#### **3.6.4. Propuesta de mejora**

El estudio del marco teórico, y el diagnóstico de lo que se hace actualmente al interior de la Academia Politécnica Naval, ha confirmado la problemática de esta investigación: falta de sistematización de las actividades de la evaluación del desempeño docente y la ausencia de análisis de los resultados, y como consecuencia de ello, no se tiene un plan de formación docente continuo y pertinente.

Por lo anterior, se requiere profundizar en el análisis de una propuesta de mejora que corresponde al objetivo general de esta investigación: Rediseñar un proceso que permita reconfigurar la aplicación, evaluación de resultados y plan de mejora

asociados a la evaluación docente, con la finalidad de mejorar y fortalecer los procesos formativos de la Academia Politécnica Naval.

Como plan de mejora, se sugiere implementar un Manual de Procedimientos con todas las especificaciones necesarias para realizar la evaluación docente, con un sistema de calidad y de mejoramiento continuo.

Metodológicamente, esta investigación propone definir como variables de estudio y como elementos básicos del método científico como unidad de análisis, los componentes necesarios para la estructura de un Manual de Procedimientos unido al Aseguramiento de la Calidad para cumplir con la Ley y mejorar en el próximo proceso de acreditación que se debería realizar en el 2023.

Es así, que el presente Manual de Procedimientos tiene el propósito de servir como instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al conjugar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial, práctica y estandarizada las operaciones realizadas por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC), en lo referente al proceso de la Evaluación Docente.

Las características de este Manual, su necesidad y aplicación, serán explicadas en el siguiente capítulo de Análisis de los Resultados.

### **3.7. Criterios Éticos involucrados**

La Ética cumple una triple función: aclarar qué es lo moral y cuáles son sus rasgos específicos; fundamentar y clarificar el sentido moral; y aplicar los resultados obtenidos en las dos primeras en la vida social.

En los últimos años ha surgido un creciente y explosivo interés por un campo que se denomina ética aplicada, y que tiene por objeto, la reflexión sobre la moral en distintos ámbitos sociales desde la política hasta la educación pasando por la economía, la empresa y la salud.

La investigación científica y específicamente la investigación cualitativa comparten muchos aspectos éticos en el ámbito del conocimiento.

Existen al menos dos dimensiones mayores en relación con la ética de la investigación cualitativa: una ética procedural, que implica la búsqueda de la aprobación por parte de un comité de expertos autorizados para el desarrollo de la investigación de personas; y una ética práctica, que consiste en los desafíos que día a día impone la investigación, podríamos decir una ética de la conducta.

Estos momentos éticamente importantes, con frecuencia, son parte decisiva en la toma de decisiones frente a dilemas prácticos que incluso pudieran no haber sido considerados en la revisión efectuada por el comité. Los valores específicos de la investigación cualitativa, están presentes en las teorías implicadas y en la evaluación ética de los estudios.

De este modo, al planificar una investigación cualitativa, es fundamental considerar la ética con el objeto de reflexionar no sólo acerca de los fines y metodologías empleadas en el proceso, sino también en el modo como el equipo de investigación aborda esos problemas.

Emanuel (2000), propone siete requerimientos para evaluar los aspectos éticos de una investigación:

- Valor científico: la investigación debe promover la mejora de las condiciones de vida de la persona.
- Validez científica: la investigación debe ser planificada en base a una metodología rigurosa y con resultados válidos.
- Selección inclusiva de los sujetos: las personas que participen en el estudio deben estar seleccionadas sin discriminación alguna.
- Proporcionar información del riesgo-beneficio: la investigación debe advertir a los participantes los riesgos o beneficios potenciales que el estudio conlleva.



## **CAPITULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Introducción al capítulo de análisis**

Después de la presentación de la metodología de la investigación del capítulo anterior, se hace un análisis descriptivo de los instrumentos aplicados para la recolección de datos.

Página | 69

Dividiremos este capítulo en cuatro fases: Análisis de Diagnóstico Organizacional del proceso de la Evaluación del Desempeño Docente actual, al interior de la Academia Politécnica Naval; Describir y explicar los resultados de la entrevista semiestructurada; análisis, descripción y explicación de los distintos documentos y reglamentaciones internas que hablan de este proceso; y por último, sugerir un Manual de Procedimiento para la Evaluación de la Desempeño Docente, como una propuesta de mejora.

Con respecto a la validación del instrumento, la entrevista fue sometida a juicio de expertos, los que sugirieron algunas correcciones antes de ser aplicadas, dándole con su aprobación la validez necesaria.

### **4.2. Principales resultados de los estudios de opinión.**

Esta etapa es el desarrollo del diagnóstico para definir e implantar una sistematización de la evaluación del Desempeño Docente, que resuelve el primer objetivo específico de este estudio. Para abordarlo, fue preciso saber qué se realiza actualmente sobre este tema al interior de la Academia Politécnica Naval.

Para lograr definir este diagnóstico, se aplicará como instrumento la entrevista semiestructurada a una muestra no probabilística de 70 funcionarios entre Académicos y Administrativos. El rigor en la ejecución del diagnóstico resulta fundamental, pues los resultados que se obtengan, serán las bases para proponer las mejoras en el proceso que actualmente se realiza al interior de la Academia.

La detección temprana de las carencias y las oportunidades de mejoras explícitas o latentes en el actual modelo organizativo, responsable de los procesos formativos,

permitirá a sus responsables realizar una adecuada planificación de las actividades relacionadas con el proceso de Evaluación Docente. El objetivo de la fase del diagnóstico, es conocer con claridad, el punto de partida para dar respuesta al objetivo general de esta investigación.

Agruparemos las preguntas en base a criterio o dimensión, por lo que no necesariamente se respetará el orden numérico de la pregunta.

### **4.3. Comparación de entrevista entre la Academia Politécnica Naval y las otras instituciones ordenadas por Criterio<sup>1</sup>**

#### **Criterio: Calidad de la Docencia. (Preguntas N° 1 y N° 18)**

En este criterio en general, la muestra determina que todas las entidades encuestadas tienen en promedio sobre el 70% de acuerdo en relación con la precisión del instrumento para evaluar el desempeño docente, lo que representa un resultado adecuado. Sin embargo, la APOLINAV muestra un importante contraste, por cuanto sólo alcanza un 40% de acuerdo y un 60% de acuerdo parcial, lo que indica una percepción regular que es preciso considerar. Los resultados se detallan a continuación:

---

<sup>1</sup> Es preciso señalar, cuando estamos hablando de una media aritmética de una muestra, que medida en el tiempo, ésta tiene un comportamiento variable y dinámico. Cuando la variable de estudio, tiene relación con la calidad de la entrega en el aula, esta tendría que ir subiendo por lógica, lo cual no siempre es real. En consecuencia, lo que, si resulta fundamental para determinar la evolución de la variable, con respecto a otras instituciones, es ver el comportamiento de la desviación estándar en razón de la media aritmética, pues ella claramente nos puede indicar cuanto avanzamos o retrocedemos con respecto al promedio de otras instituciones.

Tabla 2 Resultados Pregunta N°1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docente.

1	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	40%	87%	70%	72%	63%	71%
PARCIAL DE ACUERDO	60%	9%	28%	26%	31%	29%
TOTAL EN DESACUERDO	0%	4%	2%	2%	6%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En cuanto al vínculo que existe entre el proceso de evaluación del desempeño docente y una política de aseguramiento de la calidad en las instituciones encuestadas, se puede apreciar que la totalidad de ellas presenta un resultado de acuerdo por sobre el 70%, sin embargo, al igual que en el acápite anterior, la APOLINAV, es la que presenta el resultado más bajo con un 73%. Esta menor percepción se ve reforzada por un 10% de total desacuerdo y un 17 % de acuerdo parcial.

Tabla 3 Resultados Pregunta N° 18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.

18	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	73%	94%	100%	79%	100%	88%
PARCIAL DE ACUERDO	17%	6%	0%	21%	0%	13%
TOTAL EN DESACUERDO	10%	0%	0%	0%	0%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA



El aseguramiento de la Calidad en la Educación es una materia consagrada y asegurada en la ley N° 20.129 modificada por la ley 21.091.

La APOLINAV tiene la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC), cuya preocupación por el Aseguramiento Continuo de la Calidad es indudable, pero los desafíos son múltiples y dinámicos según lo señalado en el espíritu de la ley General de Educación y la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Lo anterior debería requerir por parte de la UAC, un nuevo enfoque en su actividad, confeccionando los Procesos que no existen, implementando los existentes de acuerdo a lo desarrollado en otras instituciones y siempre en el camino señalado en la Ley.

La acreditación institucional ha generado un cambio en la gestión al proponer un sistema nacional de aseguramiento de la calidad. Esta influencia ha sido positiva para la Academia, puesto que ha generado una preocupación del tema solicitando el estudio del proceso de la evaluación del desempeño docente para mejorar la eficacia de logros en los objetivos planteados y en la eficiencia con la optimización de recursos. Estudio que permitirá enfrentar el próximo proceso de acreditación del año 2023, con un enfoque diferente.

Se aprecia preocupación por parte de la Institución y junto a la Unidad de Aseguramiento de la Calidad, para proponer mejoras concretas en relación al proceso de evaluación. El tema de la calidad, ha tomado centralidad, aunque falta mucho aún por hacer e implementar.

#### **Criterio: Productividad Académica.**

La APOLINAV no desarrolla el área académica de la investigación. Es la única entidad encuestada que no lo hace. Esta variable, es realmente vital, si tomamos en cuenta el proceso de acreditación a la cual están sujetas todas las Entidades de Educación Superior reconocidas por el Ministerio de Educación, la que ahora considera como obligatoria. Esta situación se ve claramente reflejada en los resultados de la entrevista por cuanto el 100% admite que no existe una asociación

directa en el instrumento de evaluación del desempeño. Ello refleja en efecto, que dentro de las funciones docentes no es un aspecto a considerar, por lo que resulta fundamental que la Institución dé pasos concretos en esta área académica.

*Tabla 4 Resultados Pregunta N° 2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica.*

2	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	0%	89%	91%	66%	94%	94%
PARCIAL DE ACUERDO	0%	9%	6%	17%	4%	6%
TOTAL EN DESACUERDO	100%	2%	2%	17%	2%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

La APOLINAV, no tiene implementada la investigación, cosa que sí poseen las otras instituciones analizadas. Sin perjuicio de ello, y dado que el sistema de Acreditación de la Educación así lo ordena, la APOLINAV debería poner en sus prioridades próximas a desarrollar, la implementación de esta área académica.

Los resultados observados de la Academia con respecto a otras Instituciones de Educación Superior, es un tema que está aún en proceso de desarrollo. De acuerdo a la nueva ley de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, esta área será de acreditación obligatoria desde el año 2020. Por lo tanto, debería ser una prioridad institucional, incentivar la investigación por parte de los docentes. Este proceso es de una evolución lenta en el tiempo, por lo que su implementación debe ser considerada a la brevedad en los Planes Estratégicos de la Institución.

Cabe mencionar, que el Magister en Gestión Educacional, será un aporte y una herramienta fundamental en el propósito para potenciar esta dimensión.

**Criterio: Políticas Institucionales (comprende las preguntas 3; 4; 5; 6 y 7).**

En este caso, el análisis depurado por pregunta es muy distinta una de otra, a pesar de estar bajo el mismo criterio o dimensión. Existen áreas que la APOLINAV no ha desarrollado, o lo hace en un grado menor. Por ello, será relevante el desarrollo o comentario crítico de cada pregunta por separado.

*Tabla 5 Resultados Pregunta N° 3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.*

3	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	88%	91%	83%	87%	85%	90%
PARCIAL DE ACUERDO	10%	9%	17%	13%	15%	10%
TOTAL EN DESACUERDO	2%	0%	0%	0%	0%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En la muestra de este cuadro, se aprecia que la APOLINAV está plenamente dentro del rango medio. Ello permite desprender que los profesores tienen bastante claro sus compromisos en términos de docencia con la Institución.

*Tabla 6 Resultados Pregunta N° 4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.*

4	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	42%	87%	91%	91%	88%	96%
PARCIAL DE ACUERDO	25%	6%	6%	4%	8%	4%
TOTAL EN DESACUERDO	33%	6%	2%	4%	4%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

Este cuadro demuestra que los docentes de la APOLINAV, no visualizan que las políticas institucionales estén orientadas a la vinculación con el medio, y por ello, su baja visualización en los docentes. Es más, la distancia entre la APOLINAV y las otras instituciones es realmente amplia. Esta materia debe ser revisada y analizada con profundidad, dado que la Vinculación con el Medio, es una dimensión de Acreditación obligatoria. En consecuencia, resulta clave que el cuerpo docente esté compenetrado de esta dimensión académica.

*Tabla 7 Resultados Pregunta Nº 5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.*

5	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	0%	87%	79%	83%	81%	75%
PARCIAL DE ACUERDO	0%	9%	15%	11%	10%	25%
TOTAL EN DESACUERDO	100%	4%	6%	6%	8%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En la APOLINAV no tiene implementada la dimensión académica de investigación, por lo que no hay incentivos para los académicos en términos de investigación. Si tenemos en cuenta los requerimientos actuales que plantea el Ministerio de Educación para el sistema de Acreditación de las entidades de Enseñanza Superior reconocidas por el Estado, la Investigación juega un rol esencial, por lo que la institución debe dar pasos concretos en este sentido.

Tabla 8 Resultados Pregunta Nº 6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación.

6	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	0%	87%	45%	68%	60%	85%
PARCIAL DE ACUERDO	0%	6%	45%	21%	27%	15%
TOTAL EN DESACUERDO	100%	6%	11%	11%	13%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

Como ya se desarrolló en la pregunta anterior, la APOLINAV no realiza actualmente la dimensión académica de investigación. Cabe comentar, que el resultado cuantitativo de esta pregunta en las otras instituciones encuestadas, tiene una respuesta que no es homogénea en las instituciones, ya que sólo dos de ellas reconoce con nitidez la existencia de mecanismos de incentivo a la investigación. Ello permite desprender, o que la dimensión académica de la investigación es muy nueva en esas instituciones, o ésta, no está totalmente desarrollada en ellas. Sí se puede entender, que como la dimensión académica de investigación es de obligatoriedad reciente, como todo proceso de implementación, va evolucionando gradualmente y perfeccionándose con el tiempo. En consecuencia, las políticas también son dinámicas y se adecúan con el tiempo.

Desde la perspectiva de la evaluación docente como instrumento para la toma de decisiones para la continuidad laboral, la siguiente tabla indica una importante diferencia entre las instituciones, siendo la APOLINAV, la que muestra los resultados más bajos en consideración del valor del instrumento para la toma de decisiones, tal como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 9 Resultados Pregunta N° 7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.

7	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	29%	85%	85%	66%	54%	85%
PARCIAL DE ACUERDO	42%	11%	9%	21%	31%	15%
TOTAL EN DESACUERDO	29%	4%	6%	13%	15%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En el caso de la APOLINAV, los parámetros de medición con que se evalúa el Desempeño Docente, contienen elementos diferentes y ello se refleja en el cuadro. Sin embargo, los parámetros de medición que hoy aplica la Institución, deberían ir en busca de una homologación con otras instituciones. Es más, si se analiza en profundidad la ley de Aseguramiento de Calidad de la Educación recientemente aprobada, ésta aboga claramente por la estandarización de todos los procesos, unificación de criterios, equivalencia de parámetros y hasta igualdad de objetivos para toda la Enseñanza Superior. Con ello, las Instituciones de Educación Superior, en sus procesos, deberían enfocar sus esfuerzos en buscar parámetros de medición equivalentes con otras instituciones y no lo contrario; sin perjuicio que resulta muy válido tener elementos diferenciadores, sobre todo si estos benefician directamente al Docente y su desempeño, cuestión que también claramente busca la ley General de Educación.

Estas cinco preguntas realizadas en las entrevistas, se refieren a las políticas institucionales en diferentes dimensiones.

Estas políticas, contenidas principalmente en el Plan Estratégico Institucional, deberían reflejar el propósito y la dirección fundamental para cualquier proyecto de cambio. Sin embargo, los resultados arrojan que hay deficiencias en las directrices estratégicas, reflejándose una brecha de algunos indicadores entre dónde estamos y hasta donde deberíamos llegar.

Las políticas institucionales no están enfocadas a incentivar la investigación, en comparación con las otras instituciones de estudio, la Academia debería desarrollar para la investigación infraestructura adecuada con estaciones de estudio y apoyo de proyectos.

Se observa en las otras instituciones, réditos sociales y económicos más generosos para la investigación que para la propia docencia. Esto resulta ser un paradigma clave para el desarrollo y evolución de esta dimensión, cuestión que la Academia tendrá que tener en cuenta, cuando planifique y ponga en marcha la creación de esta actividad.

La Academia en el próximo proceso de acreditación, deberá acreditar la dimensión de la vinculación con el medio, para lo cual requiere tener una mayor preocupación de un trabajo social bidireccional, con la finalidad de conseguir este objetivo exigido en la ley.

En cuanto a las políticas institucionales para reforzar el compromiso docente, este trabajo de investigación, pudo desprender del resultado de las respuestas de las otras instituciones de Educación Superior, que una variable sensible y profunda en el compromiso de los docentes en el proceso de mejora continua de la calidad, como en otros procesos ligados a la educación, tiene relación directa y proporcional, con el nivel de ingresos económicos percibidos. Es decir, existe la siguiente proporción; a mayor cantidad de ingresos resulta en general, un mayor compromiso del docente con su institución.

Otro elemento observado y que presta para el análisis y su discusión, es que todas las otras instituciones, han efectuado una importante política de inversión en su

infraestructura física, a fin de desarrollar a plenitud las áreas de planificación estratégica, procesos de análisis institucional, de profesionalización de procesos de gestión institucional, entre otros.

Por otro lado, se aprecia en las respuestas obtenidas, una política de inversión amplia en lo referente a plataformas tecnológicas, lo que permite la obtención de diversos objetivos, como, por ejemplo, una mejor y más completa información de los distintos procesos institucionales, una agilidad en las comunicaciones tanto internas como externas, entre muchas otras.

### **Criterio: Análisis de los resultados de la Evaluación docente**

Este criterio comprende las preguntas N° 8; 14; 15; 17 y 19. En general, los índices alcanzados por la APOLINAV en este criterio, son bastante bajos con respecto a las otras entidades encuestadas. Si tenemos en cuenta que la nueva ley General de Educación entrega una nueva visión, donde además establece un estándar de calidad y mejora continua del Plan de Mejora interno, con miras al Aseguramiento de la Calidad de Educación y sus procesos, donde uno de ellos es el de Evaluación del Desempeño Docente. Se debe tener muy presente, que el Aseguramiento de la Calidad de la Educación al interior de cada Institución de Educación Superior, debe ser el centro de enfoque de las políticas institucionales.

*Tabla 10 Resultados Pregunta N° 8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.*

8	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	25%	72%	60%	64%	56%	69%
PARCIAL DE ACUERDO	63%	17%	28%	26%	17%	19%
TOTAL EN DESACUERDO	13%	11%	13%	11%	27%	13%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA



Necesariamente se tiene que fomentar el perfeccionamiento docente. Sin embargo, en el caso de la APOLINAV, esto no se produce por la falta de análisis en los resultados de la encuesta docente. La encuesta que se desarrolla actualmente, es incompleta, y el proceso no concluye como lo hace en las otras entidades encuestadas. Las cifras del cuadro así lo demuestran, pues solo el 24 % de los encuestados en la APOLINAV están de acuerdo con esta afirmación, y un promedio de un 68,2% lo está en las otras instituciones. Resulta claro y evidente, que actualmente el Proceso que se desarrolla en la APOLINAV, no se identifica o conecta con el proceso de capacitación docente. Ello, no va en el sentido de lo establecido en la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

*Tabla 11 Resultados Pregunta N° 14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.*

14	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	44%	87%	77%	79%	71%	67%
PARCIAL DE ACUERDO	19%	9%	23%	11%	19%	21%
TOTAL EN DESACUERDO	38%	4%	0%	11%	10%	13%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

Otra pregunta que genera un cuadro donde claramente se aprecia a la APOLINAV debajo de la media de las otras instituciones encuestadas. En este caso, el promedio alcanzado por las otras instituciones es de un 80,2%, y todas en un rango más o menos homogéneo. La APOLINAV solo alcanza al 41% lo que representa solo la mitad de la media. Es decir, los protocolos de la Evaluación Docente no visualizan con claridad a los responsables de estos como tampoco identifican con claridad meridiana las acciones de mejora. Ello, se puede resolver dejando claramente establecidos los responsables tanto en el Plan de Mejora Continua que debe elaborar la Institución, como generar un feedback de toda la información ligada

al proceso de Aseguramiento de la Calidad de Educación al interior de la Institución, como la de todos sus procesos y sub procesos.

Tabla 12 Resultados Pregunta N° 15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados.

15	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	44%	94%	87%	79%	73%	56%
PARCIAL DE ACUERDO	40%	6%	13%	11%	27%	19%
TOTAL EN DESACUERDO	17%	0%	0%	11%	0%	25%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

Los resultados expresados en la encuesta indican que los análisis de los resultados en la APOLINAV son bajos con respecto a las otras instituciones encuestadas.

Nuevamente, cabe señalar, que un buen proceso de Evaluación del Desempeño Docente, resulta vital en el Aseguramiento de la Calidad de Educación.

Un buen y correcto análisis de los resultados de un proceso, como en este caso el de Evaluación del Desempeño Docente, debe necesariamente aportar al desarrollo profesional en todo sentido para el docente, como su capacitación permanente y continua y su evolución positiva al interior de la Institución, cuestiones que están en el espíritu de la nueva ley General de Educación.

En consecuencia, la APOLINAV debería buscar generar un sistema o equipo humano profesional, que ayude a todo el proceso de Aseguramiento de la Calidad de la Educación al interior de la Institución. La legislación vigente, al menos, así lo demanda.

Tabla 13 Resultados Pregunta Nº 17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.

17	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	44%	85%	79%	74%	60%	65%
PARCIAL DE ACUERDO	42%	11%	15%	17%	31%	19%
TOTAL EN DESACUERDO	15%	4%	6%	9%	8%	17%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

El resultado de esta pregunta en la encuesta, va también en el mismo sentido que el general de ellas. Es decir, en la APOLINAV las personas visualizan en mucha menor medida que en las otras instituciones, los análisis del Proceso de Evaluación Docente.

Ello, debido a como ya se ha mencionado con anterioridad, que los protocolos son incompletos, y su evaluación y medición de resultados tiene la problemática de que se analiza un elemento incompleto o incorrecto y se produce lo que se denomina error del tipo 3, o un análisis sobre una variable incorrecta necesariamente genera una solución incorrecta al problema.

Tabla 14 Resultados Pregunta Nº 19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.

19	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	44%	81%	79%	66%	73%	81%
PARCIAL DE ACUERDO	23%	9%	15%	17%	15%	10%
TOTAL EN DESACUERDO	33%	11%	6%	17%	13%	8%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

Nuevamente, como el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente es percibido como algo que aporta de manera muy elemental al proceso de mejora de la docencia, por cuanto, sus resultados no están asociados ni a incentivos, ni al establecimiento de acciones de mejora, muchos menos a una retroalimentación de los docentes, por lo que resulta ser un procedimiento incompleto y tampoco responde con lo que se señala en el Plan de Mejora Continua señalado en la ley, no se están dirigiendo las acciones en el sentido del Aseguramiento de la Calidad en la Educación.

La evaluación del desempeño docente, está incorporada en las actividades anuales de todas las instituciones educativas estudiadas. Las entrevistas fueron arrojando algunas diferencias en el modo como realizan y aplican el análisis de los resultados.

Para que la evaluación del desempeño docente tenga un impacto real, es importante que los resultados se procesen, se sistematicen y se comuniquen oportunamente a todos los actores involucrados. Un modelo que responda a dar valor racional y justo, debe ser sistémico e integral, con instrumentos debidamente estructurados, con criterios definidos y conocidos por los docentes, con evidencias institucionales y con un procedimiento rápido en dar los resultados.

Para lograr este objetivo, es preciso que la Academia haga uso de nuevas tecnologías informáticas que permitan explorar nuevas posibilidades de evaluación y formas de recopilar la información. Se observa en la Institución a diferencia de las otras Instituciones de Educación Superior, una falta de tecnología avanzada en procesos. La focalización tecnológica, implica conocimiento, lo cual lleva a minimizar costos y una optimización en los resultados.

Es altamente recomendable innovar en la tecnología para potenciar las fortalezas de cada proceso y dar prontas soluciones al análisis de resultados, en base a indicadores cuantificables, comprobables y de fácil verificación como la ley así lo exige.

Otra diferencia observada, que amerita una reflexión adicional, es que exista una unidad especializada de apoyo técnico que asesore directamente a los responsables del proceso, tanto en los aspectos evaluativos como en las acciones a seguir para que los profesores superen sus deficiencias. Este grupo de personas sería responsable de sistematizar los resultados de las evaluaciones a nivel institucional y hacer sugerencias pertinentes a la mejora del proceso.

Parte importante del análisis de los resultados, es definir los indicadores y estándares de calidad para evaluar el desempeño docente.

En la Academia no están definidos los indicadores y las competencias establecidas en el perfil del docente, por lo que difícilmente se puede hacer una política de perfeccionamiento docente, si no se tiene claridad meridiana en las necesidades específicas de capacitación de cada profesor.

### **Criterio: Periodicidad de la Evaluación Docente**

*Tabla 15 Resultados Pregunta Nº 9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.*

9	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	71%	96%	100%	85%	94%	85%
PARCIAL DE ACUERDO	19%	4%	0%	9%	6%	15%
TOTAL EN DESACUERDO	10%	0%	0%	6%	0%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En el caso de la APOLINAV, se podría interpretar, que los docentes civiles se sienten evaluados sistemáticamente, no así los docentes militares. Estos últimos, tienen un proceso distinto de Evaluación de Desempeño Docente.

Sin perjuicio de lo anterior, como se ha señalado varias veces con antelación, la nueva ley de Aseguramiento de la Calidad de Educación, busca la estandarización de los procesos, entre ellos el de Evaluación del Desempeño Docente.

Con ello, se debe propender a un solo proceso de Evaluación del Desempeño Docente, con los mismos criterios y parámetros de medición, indistintamente la calidad de los docentes, esto es, si es civil o militar. En el mismo sentido, la APOLINAV debería propender a un proceso completo y estandarizado de acuerdo al criterio o espíritu señalado en la ley General de Educación, de la Evaluación del Desempeño Docente, fundado en el Plan de Mejora Continua de la Educación interno de la Institución.

La evaluación docente, como se ha dicho con anterioridad, se aplica en todas las Instituciones de Educación Superior, porque así lo exige la legislación vigente.

En el presente trabajo de investigación, se pudo constatar que la encuesta se aplica una vez por curso, al término de cada periodo académico.

Además, se pudo constatar en la investigación, que la evaluación docente se aplica a todos los profesores por igual. En la Academia, existen profesores civiles y militares, con una evaluación que presenta algunas diferencias entre ellos. El estándar exigido actualmente en la ley de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior, deja de manifiesto la aplicación de un instrumento igualitario para todo profesor sin hacer diferencia alguna en las pautas a seguir. En el futuro inmediato, la Academia debería enfocar su proceso de evaluación del desempeño docente, que fije un estándar único para el proceso en general.

La realización de la evaluación del desempeño docente, se lleva a cabo en la Academia dos semanas antes de los cuatro meses de término de semestre, es decir, se hacen dos evaluaciones al año. La encuesta se hace a todas las asignaturas y a todos los profesores.

La supervisión del proceso recae en la Sub Dirección Académica, delegando responsabilidades a los jefes de estudio y asesores pedagógicos pertenecientes a la Unidad de Aseguramiento de la Calidad.

**Criterio: Participación en la Evaluación Docente (comprende las preguntas N° 10; 11; 12 y 13)**

*Tabla 16 Resultados Pregunta N° 10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.*

10	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	31%	77%	43%	68%	50%	67%
PARCIAL DE ACUERDO	38%	11%	43%	21%	25%	21%
TOTAL EN DESACUERDO	31%	13%	15%	11%	25%	13%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En el caso de la APOLINAV se visualiza que la opinión de los estudiantes, tiene una menor ponderación que otros modelos de evaluación. Sin embargo, ello no necesariamente corresponde a la realidad. Lo que puede suceder, es que el proceso no logra transmitir la real valía que tiene la opinión de los alumnos en el Proceso de la Evaluación del Desempeño Docente. No se debe olvidar, que uno de los objetivos principales de la nueva ley General de Educación está centrada justamente en el alumno y su percepción de la calidad de la educación recibida.

Tabla 17 Resultados Pregunta N° 11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.

11	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	60%	91%	89%	66%	83%	81%
PARCIAL DE ACUERDO	25%	9%	11%	15%	17%	19%
TOTAL EN DESACUERDO	15%	0%	0%	19%	0%	0%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

El análisis de esta pregunta indicaría que si bien es cierto en la APOLINAV aparentemente tendría una consideración menor que en otras instituciones encuestadas, ello podría ser perfectamente producto de la falta de análisis de resultados del proceso mismo de la Evaluación del Desempeño Docente.

Se puede desprender la falta de una política clara de Aseguramiento de la Calidad del Desempeño Docente.

Tabla 18 Resultados Pregunta N° 12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares.

12	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	27%	79%	21%	79%	67%	77%
PARCIAL DE ACUERDO	42%	11%	64%	17%	19%	6%
TOTAL EN DESACUERDO	31%	11%	15%	6%	15%	17%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En la APOLINAV, la evaluación entre pares es realizada por el asesor pedagógico, y no por pares docentes.



La evaluación de los pares evaluadores en las otras instituciones encuestadas, son realizadas por pares docentes. Con ello, lo que se pretende medir es la calidad docente del profesor y no la calidad de la materia entregada por él.

En el caso de la evaluación de un asesor pedagógico, la lógica descrita en el punto precedente podría ser distinta, y ello lo podría estar demostrando los resultados obtenidos en la encuesta.

Con todo, hay que señalar que el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, a través de la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación busca su estandarización, igualdad de criterios de evaluación y objetivos homólogos o similares en las Instituciones de Educación Superior.

La APOLINAV debería propender a un Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, homologado con otras Instituciones de Educación Superior.

*Tabla 19 Resultados Pregunta N° 13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación.*

13	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	0%	89%	81%	72%	73%	90%
PARCIAL DE ACUERDO	0%	6%	9%	6%	17%	10%
TOTAL EN DESACUERDO	0%	4%	11%	21%	10%	0%
NO APLICA	100%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

En la APOLINAV, no está implementada la autoevaluación, y por ello el resultado de la encuesta.

Claramente, la Autoevaluación es parte importante del Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, y por ello debe ser implementada a la brevedad.

**Discusión en la participación de la evaluación docente:** En este análisis, se encontraron diferencias entre quienes participan directamente en el proceso de evaluación.

Se observa que la participación del estudiante en el proceso de evaluación docente, es considerada fundamental en todas las instituciones educativas.

Se constató que, en Instancias de participación de los jefes directos, también toda la muestra participante toma en cuenta esta dimensión.

En el caso de la Academia sí consideran la evaluación entre pares, pero no todas las Instituciones de Educación Superior lo hacen.

La autoevaluación, que el marco teórico ha sugerido, pero con una ponderación diferente.

### **Criterio: Retroalimentación de la Evaluación Docente**

*Tabla 20 Resultados Pregunta N° 16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.*

16	APOLINAV	ACAPOMIL	INACAP	DUOC	PUCV	UNAB
TOTAL DE ACUERDO	50%	87%	94%	87%	75%	67%
PARCIAL DE ACUERDO	35%	13%	6%	13%	25%	17%
TOTAL EN DESACUERDO	15%	0%	0%	0%	0%	17%
NO APLICA	0%	0%	0%	0%	0%	0%
NÚMERO DE APLICACIONES	48	47	47	47	48	48

ELABORACIÓN PROPIA

Como el proceso de Evaluación del Desempeño Docente en la APOLINAV es incompleto, falta un Plan de Mejora Continua y por tanto la instancia de retroalimentación del proceso es insuficiente, y ello queda demostrado en el resultado de la encuesta.

**Discusión de la retroalimentación de la evaluación docente:** El objetivo general de la evaluación es servir de retroalimentación al profesorado para mejorar su desempeño. Además, ayudar a los directivos responsables a tomar decisiones con respecto a la mejora individual de cada profesor.

La evaluación de procesos, se centra en indagar los factores que influyen en los resultados para poder realizar un proceso de reflexión y mejora del desempeño docente (Rueda, 2004).

La retroalimentación, no es informar los resultados de la calificación obtenida, sino que deben ser datos procesados, tabulados, organizados y proyectables en el tiempo para provocar cambios profundos y cuantificables.

Stake y Cisneros,(2000), hablan incluso de no tener resultados estandarizados, cada profesor es único, con una actividad individual, lo que supone tiempo, estudio y presupuesto.

En la Academia, a diferencia de las otras Instituciones de Educación Superior, la comunicación de resultados de la evaluación del desempeño docente, está centrada en los directivos con pocos espacios de participación docente, sin diálogo ni acompañamiento.

Sobre la sistematización de la información, la Academia tiene mucho material sin procesar y escaso seguimiento.

Es importante introducir en la Institución la cultura de la evaluación formativa, y no solo sumativa o administrativa.

Sobre la evaluación del desempeño docente y la calidad de la docencia de la Academia, queda en evidencia el escaso trabajo que hay a nivel de resultados y retroalimentación. Algunos profesores manifiestan que no se usan adecuadamente los resultados de sus evaluaciones, lo que va en contra de los pilares de la educación que consiste en sistematizar información para tomar decisiones adecuadas tendientes a la mejora del proceso. Los resultados, deben aportar

información ordenada por áreas de desempeño y por cada una de las competencias del perfil del docente. En otras instituciones educativas, sí tienen declarado el perfil docente, indicadores de las competencias y estándares de calidad. En la Academia, este perfil no está definido, y no cuentan con indicadores que entreguen una información más precisa.

La retroalimentación no es la entrega de resultados a través de un informe, es necesario concebirla como un proceso de diálogo mediante el cual se reflexiona y se planifica con los encargados de realizar el perfeccionamiento docente de la institución.

#### **4.4. Principales resultados del análisis documental**

El análisis documental, implica además del marco teórico, todos los documentos, directrices y normativas donde se explique el modo de llevar a cabo el proceso de la evaluación del desempeño docente, objeto de este estudio.

Estos documentos aportan conocimientos relevantes, tendencias, principales enfoques, núcleos problemáticos referidos al tema en cuestión.

No es un inventario de conocimientos, implica análisis de la información documental revisada, tomando en cuenta consideraciones epistemológicas y criterios contextualizadores en los que se dieron y se dan estos conocimientos.

Es fundamental, tener en cuenta que las políticas institucionales constituyen un marco general necesario e idóneo para dar soporte, continuidad y utilidad concreta al análisis y proceso de evaluación (De Miguel, 1998).

Por otra parte, aplicando el método deductivo – inductivo se logrará que el proceso de evaluación sea diseñado de manera contextualizada. En este sentido, es esencial la relación que debe existir entre el perfil del profesor y la estructura de la evaluación.

#### **Fase deductiva**

Comprende leer el entorno en que se sitúa la Institución y determinar las relaciones entre los otros participantes de la muestra; además centrar el análisis en la propia institución en el marco de su contexto particular; por último, abordar el tema de la evaluación del desempeño docente reflexionando acerca de la naturaleza y su práctica con ayuda del marco teórico.

### **Fase inductiva**

Analizar los propósitos institucionales que se le asignan a la evaluación; definir las etapas fundamentales del proceso actual y lo que se espera mejorar; además definir los indicadores del proceso; por último, situar la evaluación en el marco de las políticas institucionales de transformación y mejora permanente.

La implementación sólida de procesos de evaluación, debe vincularse a marcos de políticas institucionales de mejora para evitar que se convierta en un simple trámite administrativo. Asegurar la sistematicidad del proceso evaluador y considerar la aplicación de un modelo a utilizar y definir los aspectos evaluables, responsables, uso de la información en la mejora, entre otros (Elton, 1996).

Principalmente el trabajo deductivo consistió en:

- Se realizó una lectura de la realidad actual en el que se sitúa la Institución para identificar los factores que influyen en el proceso de evaluación. Se deduce que el factor más significativo, es la necesidad de una formación integral que considere aspectos disciplinares, personales y sociales del docente.
- A partir de estos documentos, se estudiaron aspectos institucionales propios de la Educación Superior, analizados a través del tema de la evaluación docente.
- De esta manera, se llegó hasta el principal aspecto de interés, la descripción del proceso de evaluación del desempeño docente, desde lo que se hace hoy, hasta lo que se tendría que hacer.

Principalmente el trabajo inductivo consistió en:

- Enfocar el desempeño del profesor no solamente en el trabajo de aula, sino también su actividad investigativa y la vinculación con el medio.
- Se establecieron algunos aspectos importantes estructurales, para implementar un proceso y declarar los responsables.
- Abordar la conveniencia bidireccional entre la institución y la evaluación del docente.

Tabla 21 Síntesis de conclusiones del análisis documental

ANÁLISIS DOCUMENTAL						
Nº	Tipo de Documento	Nombre del documento	Año	Página	Conceptos Claves	Conclusiones
1	Resolución	Plan Estratégico APOLINAV	2015-2019	19  21	Identifica las debilidades que presenta el Plan Estratégico con respecto al perfeccionamiento docente.  Declara como Objetivo Estratégico: Contar con académicos de alta calidad	Los resultados del análisis FODA que presenta el último Plan Estratégico, hace mención a la reducida capacidad de procesamiento y análisis de la información estadística disponible.  Se crea en el año 2017 la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (UAC), con el propósito de planificar la calidad del aprendizaje y el desarrollo profesional del docente.
2	Resolución	Proyecto Educativo APOLINAV	2015-2019	3	Aseguramiento de la calidad	Los procesos centrales que se articulan al interior de la UAC: 1) Asegurar la calidad de los procesos curriculares y formativos. 2) Diagnóstico, prevención, abordaje y orientación de debilidades académicas detectadas. 3) Inducción, perfeccionamiento, actualizaciones de profesores.
3	Resolución	Plan Logístico de Personal Armada de Chile	2010-2022	11  12	Capacidades Estratégicas  Proyectando Etapas de Ejecución al 2022	1) Enfoque basado en procesos: el resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso 2) Mejora continua: la mejora continua del desempeño global de la organización, debe ser un objetivo permanente de esta. Identificar y depurar los procesos clave y de apoyo en los distintos ámbitos de acción de la administración central del recurso humano institucional.
4	Ordenanza Permanente Institucional (OPI) K-005	K-005	2011	Completo	Establece Procedimientos para el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente	1) Un adecuado proceso de Evaluación del Desempeño Docente contribuye a optimizar la gestión educacional, permitiendo mejorar la labor pedagógica de los profesores. 2) Consecuente con lo anterior se debe formalizar el proceso de evaluación del desempeño docente de los profesores civiles y militares. Esto implica formalizar los mecanismos e instrumentos mediante los cuales se debe realizar la evaluación del docente. 3) La institución manifiesta en este escrito que los resultados obtenidos del proceso de evaluación docente, se transformarán en una herramienta más que permita a los directivos velar por una educación de excelencia mediante la selección de una planta docente de calidad.

Nº	Tipo de Documento	Nombre del documento	Año	Página	Conceptos Claves	Conclusiones
5	Resolución	Política de Desarrollo Humano de la Armada	2013-2022	2	Visión: Ser una Armada formadora de hombres y mujeres, reconocidos por el país por su calificación académica, disciplina y eficiencia, comprometidos, con vocación profesional, al servicio de la seguridad, la defensa y el desarrollo de Chile.	Se observa un énfasis en la calificación académica y la formación profesional de sus integrantes. Una institución moderna y altamente profesional.
6	OPI	K-001	2014	3	Funciones de los Asesores Pedagógicos y Personal de Apoyo Docente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Es responsabilidad del Asesor Pedagógico, asesorar en materia de calidad y pertinencia, sobre cursos o estudios de perfeccionamiento para el personal, en el país o en el extranjero.</li> <li>2) También analizar y proponer directrices que tiendan a mejorar los procesos de supervisión docente.</li> <li>3) Efectuar un seguimiento de las actividades docentes, con el propósito de evaluar su práctica pedagógica y emitir medidas de mejoramiento.</li> <li>4) Colaborar en la proposición de un plan de capacitación y perfeccionamiento docente.</li> </ol>
7	OPI	K-004	2015	1	Establece normas para la calificación docente por los directivos.	Todos los Profesores Civiles son calificados por sus superiores directos. Se evalúa el desempeño tanto profesional como sus características personales. Esto permite objetivar decisiones de perfeccionamiento, oportunidades institucionales o continuidad contractual.
8	OPI	K-011	2016	3	Supervisión de clases.	El objetivo de esta supervisión es definir las normas para efectuar la pauta de supervisión docente de profesores civiles y militares.
9	Resolución	Plan de Capacitación y Perfeccionamiento Docente	2017	5	Capacitación y Perfeccionamiento Docente.	<p>Es un proyecto para desarrollar hasta el año 2021, que entre sus objetivos declara:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Proporcionar una sólida formación en Gestión Educativa, Currículum, Didáctica y evaluación en el ámbito de la Educación Superior.</li> <li>2) Capacitar a los docentes de aula en forma sistemática y permanente según su ámbito de desempeño.</li> </ol>

ELABORACIÓN PROPIA

#### 4.4.1. Marco Teórico y discusión de resultados

Algunas referencias y documentos internos:

Stake y Cisneros (2000), indican que la **evaluación efectiva implica el estudio de metas institucionales definidas**, que, en el caso de la Academia, están establecidas en el plan estratégico institucional y en el proyecto educativo.



“La DEA define calidad educacional como la propiedad del Sistema de Educación Naval de responder satisfactoriamente a las demandas institucionales referidas a la formación del personal y contribuir al logro de la misión de la Armada” (Proyecto Educativo Institucional, p. 27).

Dentro de las debilidades declaradas en el Plan Estratégico dice: “reducida capacidad de procesamiento y análisis de la información estadística disponible” (p. 19)

***Mejora Continua como un objetivo permanente de una institución*** (Tejedor, 2003).

El objetivo del plan de mejora institucional de la Academia Politécnica Naval, ha sido: “capacitar a sus docentes, civiles y militares, desde el año 2017 a 2021, proporcionándoles herramientas conceptuales, metodológicas y didácticas para el desarrollo de sus actividades educativas” (p.9).

“Incorporar prácticas institucionales de acompañamiento, seguimiento, evaluación y retroalimentación a la labor pedagógica del docente, como acciones que aseguren la mejora en el aprendizaje del alumno y la carrera profesional docente” (PMI, p. 11).

***La ausencia de explicaciones, y el no retorno de la información a los participantes, la falta de actividades de autoevaluación y retroalimentación son algunos de los problemas que dificultan la tarea de evaluar*** (Santos Guerra, 2003).

Entre las debilidades que se detecta en el Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema de Educación Naval, 2015: “se encuentra la reducida capacidad de procesamiento y análisis de la información estadística disponible” (p.14).

El informe de los pares evaluadores, señala en su p.17 que: “la información y/o datos institucionales que tuvo acceso el Comité de Pares presentó inconsistencias que dificultó el análisis cuantitativo”.

**Los indicadores son instrumentos de medición de la situación de un proceso en un momento determinado, que representan una forma clave de retroalimentación** (Tejedor, 2003).

De acuerdo a los conceptos declarados en la Directiva N° 500 publicada el 21 de marzo del año 2018, en su segunda versión, indica: “se han adoptado algunas medidas que permite obtener una perspectiva de una serie de indicadores que son analizados por la Subdirección Académica”

**Sistematizar la gestión es identificar, entender y gestionar el proceso y esto contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos** (Bravo, 2011).

Para la mejora continua, declarada en la OPI N° 500, cuya misión declarada es “ejecutar a través de los sistemas de control de gestión los procesos que permitan medir la administración de los recursos humanos” (p.6).

**Se trata de un proceso que debe orientarse fundamentalmente a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora** (Tejedor, 2009).

En el Plan de Mejoramiento Institucional:” cumplir con los compromisos de desempeño contraídos con los más altos estándares de calidad. Monitorear, sistematizar e instalar adecuadamente la experiencia para asegurar el cumplimiento de los resultados, sustentabilidad y replicación” (p.8).

**Identificar los procedimientos con los que cuenta para regular y garantizar los procesos de decisiones relacionados con la evaluación, capacitación y reconocimiento** (Ruedas, 2004)

En el Plan de Capacitación y perfeccionamiento Docente (2018-2021) especifica “los desafíos globales de la sociedad nacional y de la Armada en particular, obligan a redoblar los esfuerzos para adaptar la educación naval, a los nuevos escenarios” (p. 3).

Como conclusión preliminar de este análisis documental, se podrían nombrar muchos ejemplos de la relación que existe entre el marco teórico de la investigación, con la normativa que rige a la Academia Politécnica naval. Se detecta que las políticas Institucionales, los reglamentos y directrices le dan la importancia necesaria al tema objeto de estudio, sin embargo, no hay instancias establecidas para abordarlos, se quedan solo en un espacio declarativo.

La implementación sólida de procesos de evaluación debe vincularse a marcos de políticas institucionales de mejora para evitar que se convierta en un trámite sin fundamentos.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad para evaluar el desempeño docente es compleja, y es por esto, que se propone en esta investigación, un plan de mejoramiento que permita lograr medir la calidad del personal docente que la organización necesita.

#### **4.4.2. Estado del diagnóstico de la Academia**

El objetivo de los estudios de opinión y el análisis documental, es aportar al diagnóstico al interior de la Academia. A continuación, se ha realizado una tabla con los principales hallazgos encontrados en la investigación sobre la situación actual y su diagnóstico.

Tabla 22 Resultados del Diagnóstico a la APOLINAV

ESTADO DEL DIAGNOSTICO	
1	Ausencia de un mapa de procesos en la Academia.
2	Implementar diseño o modelación del Proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
3	Definir cada una de las etapas del Proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
4	Definición de los responsables del Proceso o designar un equipo especializado
5	Inconsistencia entre resultados y efectos de la Evaluación Docente.
6	Valoración de la docencia respecto de otras funciones académicas.
7	Insuficiente apropiación del valor de la Evaluación en la calidad de la docencia.
8	Falta de políticas institucionales explícitas referidas a la evaluación de la calidad de la docencia.
9	Desconocimiento de los resultados, efectos y medidas remediales.
10	Supeditación de la evaluación de la docencia a la del desempeño global del académico.
11	Falta de consistencia entre los resultados y los efectos de la evaluación.
12	Ausencia de mecanismos específicos para la evaluación docente.
13	No hay un órgano responsable de la organización de la evaluación del docente.
14	Ausencia de políticas de ayuda y seguimiento a la docencia.
15	No hay indicadores del perfil docente.
16	No se cuenta con un plan de mejora continua de ejecución, control, seguimiento, actualización, retroalimentación, costos y plazos de implementación.
17	Información sin procesar y con escaso uso Tecnológico
18	La evaluación considera sólo la docencia, no hay consideración a la productividad ni otras actividades académicas como la vinculación con el medio
19	Si bien hay un proyecto académico, que considera entre otros factores la orientación de debilidades detectadas, el perfeccionamiento y actualización de los profesores, no hay instancias establecidas para su abordaje, por lo que queda sólo en un espacio declarativo.

ELABORACIÓN PROPIA

#### 4.5. Conclusiones del Capítulo 4

De manera general, se ha cumplido el objetivo general de esta investigación: diseñar un proceso que permita reconfigurar la aplicación, evaluación de resultados y plan de mejora asociados a la evaluación docente, con la finalidad de mejorar y fortalecer los procesos formativos de la Academia Politécnica Naval.

De este modo, los resultados obtenidos de la recolección de datos, otorgaron como conclusión que, si bien es cierto, se realiza un proceso de evaluación del desempeño docente al interior de la Academia, éste no se encuentra definido y debe incorporar prácticas institucionales de evaluación, seguimiento y retroalimentación a la labor pedagógica del docente, como acciones que aseguren la mejora en el aprendizaje del alumno y la carrera profesional docente.

Analizando los datos, se puede desprender que todo indica que el proceso de Evaluación Docente realizado actualmente en la Academia Politécnica Naval, es incompleto, y, por tanto, tiene problemas conceptuales en la base.

De este modo, se van cumpliendo los objetivos específicos de esta investigación. Por un lado, es necesario determinar cada una de las etapas del proceso de evaluación docente desde la solicitud, hasta el análisis de los resultados y la aplicación de un plan de perfeccionamiento docente.

Ante la ausencia de indicadores y estándares de calidad para el desarrollo profesional docente, se infiere las entrevistas realizadas que hay que definir esos índices como medida o medición en forma estadística. Es por esto, que parte importante de la propuesta de mejora del proceso, es definir los indicadores de seguimiento, cumpliendo así otro objetivo específico de este estudio.

Por último, se propone elaborar un Manual de Procedimiento para la Evaluación Docente que regule los procesos y sub-procesos, para verificar el control de la gestión. Es importante señalar, que los manuales de procedimientos, son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo, de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino que, además es imprescindible el cambio de actitud de los docentes, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la Academia.

El Manual de Procesos, es una herramienta que permite integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo administrativo y docente, mejorar la calidad del docente, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del alumno.

Un elemento no tratado en esta investigación, es la verdadera importancia que tiene el Proceso de Evaluación Docente para la Institución, desde el punto de vista exclusivamente financiero.

Como la Academia Politécnica Naval, es una institución de carácter público, funciona en base a presupuesto, el cual se confecciona a mediados del año anterior al ejercicio contable efectivo.

Si el Proceso de Evaluación Docente se realizara anualmente en la Academia, permitiría claramente identificar las debilidades o deficiencias en algunos docentes, planificar con tiempo la capacitación adecuada y poner dicha partida en el presupuesto siguiente. Con ello, se garantiza que el docente va a tener su perfeccionamiento en forma adecuada, y, por otro lado, para la Institución, que esta capacitación no provocará un desajuste en el presupuesto en ejecución, respondiendo así a la pregunta de investigación de las implicancias internas de contar con un buen Proceso de Evaluación del Desempeño Docente.

Página | 101

Como implicancias externas, la Academia Politécnica Naval, acaba de ser acreditada con 5 años, estándar que debe mantener o mejorar.

Cabe señalar, que los Pares Evaluadores en las observaciones efectuadas a la Institución, en su página N° 26 del documento señala:” aplican encuestas para evaluar la calidad de la docencia impartida; sin embargo, los instrumentos no están concebidos bajo una concepción que permita extraer información válida de ellos. Cada uno de ellos, tiene una finalidad por sí solo”.

En la página N° 28, los Pares Evaluadores especifican: “no se trabaja bajo una concepción de mejora continua ya que los indicadores que poseen no se abocan al proceso de enseñanza y aprendizaje desde una perspectiva académica, es más bien de orden administrativa”.

Por lo tanto, estas situaciones deben ser corregidas para el próximo proceso de acreditación.

## 4.6. Descripción de la propuesta de mejora

Una vez descrito y analizado el Estudio de Campo, se presenta una Propuesta que ayude a definir, diseñar y sistematizar el proceso de la Evaluación del Desempeño Docente.

Hacer el enfoque basado en procesos, pretende dar respuesta a la necesidad que la Institución tiene para mejorar la eficacia y la eficiencia del proceso, objeto de este estudio.

Los resultados se alcanzan más eficientemente, cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso (Bravo, 2011); la Academia Politécnica Naval debe contar con mecanismos que aseguren la mejora continua de la calidad de sus docentes y que estas actividades le den garantía para que cumpla con las funciones que le son propias.

Es por eso que, esta investigación propone dotar a la Academia, los procedimientos que le permitan recoger y valorar información sobre las necesidades de su personal docente y exigirles las competencias necesarias de acuerdo a las políticas institucionales.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad para evaluar el desempeño docente es compleja, y es por esto que se propone en esta investigación, el diseño de un Manual de Procedimientos para ayudar a lograr un enfoque sistémico que permita medir al personal docente, que la Institución requiere.

Este manual, debe proporcionar los medios para recoger y analizar información relativa a las competencias, y a los resultados actuales de los docentes, con vistas a la formación, evaluación del desempeño, promoción y reconocimiento. Por otro lado, definir la sistematicidad que le permita controlar, revisar periódicamente y mejorar de forma continua la actuación de los profesores. Finalmente, indicar el procedimiento adecuado: quién, cómo y el cuándo, para rendir cuentas sobre los resultados de la política institucional del personal académico.

Este manual, se redacta con la finalidad de una utilización restringida para las personas que forman parte de este Proceso de Apoyo. Se confecciona con la intención de que sea el punto de referencia obligado durante la implantación del proceso de Evaluación del Desempeño Docente, el mantenimiento y la mejora continua.

Todos los sistemas con alto desempeño reconocen, además, que es imposible mejorar algo que no se mide. Monitorear los resultados permite identificar y difundir mejores prácticas, indicar con precisión las áreas más débiles y hacer que las instituciones respondan por sus resultados.

Tabla 23 Resumen de propuesta

<b>Resumen de la Propuesta</b>	
Fundamentación	Responsabilidad institucional para generar condiciones para una educación de calidad y apoyar el desarrollo de los docentes.
Objetivo del sistema de evaluación	Orientar, medir y apoyar a los docentes de la Institución, a conocer mejor su desempeño profesional y docente, sus fortalezas y debilidades, dentro de la Academia Politécnica Naval, y de esta manera, potenciar y optimizar su labor pedagógica, ayudando en el logro de una mejor calidad de educación impartida por la Institución.
Criterios para la puesta en marcha del sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Sentido Formativo de la evaluación en el desarrollo docente.</li> <li>&gt; Reconocimiento del componente subjetivo que tiene toda acción de evaluación.</li> <li>&gt; Velar, en aras de la transparencia total del proceso de evaluación docente, en la comunicación oportuna a las personas implicadas en el mismo, respetando la totalidad de sus etapas.</li> </ul>
Dimensiones a evaluar	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Diseño y organización de la enseñanza; capacidad de responsabilidad profesional de sus funciones.</li> <li>&gt; Metodología y práctica docente centrada en el aprendizaje; procedimientos y estrategias para la enseñanza.</li> <li>&gt; Profesionalismo de la actividad docente; presentación y ordenamiento de contenidos de su especialidad.</li> <li>&gt; Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje; generar el clima en el aula. Capacidad de relaciones interpersonales.</li> </ul>
sujetos de evaluación	Todos los docentes de la Academia Politécnica Naval, sean civiles o militares, una vez al año, o al período que fijen los Directores Académicos de la Academia Politécnica Naval.
Comisiones evaluadoras de pares	Integrada por la Unidad de Aseguramiento de la Calidad (U.A.C); Asesores Pedagógicos y Jefes de Carrera de la Academia Politécnica Naval.
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Pauta de observación en el aula y cuestionario de evaluación de Asesor Pedagógico.</li> <li>&gt; Cuestionario de autoevaluación.</li> <li>&gt; Cuestionario de evaluación que responde el Jefe de Carrera o superior designado.</li> <li>&gt; Cuestionario que responden los alumnos.</li> </ul>



#### 4.6.1. objetivos del Manual de Procedimientos

Tabla 24 Beneficios asociados a la aplicación de un manual de procedimientos para la evaluación docente

Resumen de Beneficios del uso del Manual de Procedimientos para la Evaluación Docente en la Academia Politécnica Naval	
<b>Beneficios del proceso</b>	
1	Permite desarrollar en forma ordenada y sistematizada, el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
2	Fija un estándar único de Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, independiente de la naturaleza del docente (civil o militar).
3	Permiten una adecuada coordinación de actividades, a través del flujo eficiente de la información emanada del proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
<b>Beneficios financieros</b>	
4	Permite concentrar el esfuerzo financiero institucional, en el desarrollo de capacitaciones en directo beneficio del docente, de la calidad de su cátedra, y de las necesidades institucionales.
5	Permite planificar la necesidad presupuestaria de la institución en cuanto a los programas de capacitación docente.
6	Al detectar con tiempo las necesidades de perfeccionamiento o reforzamiento educacional del docente, permite licitar estas necesidades, y si la detección es temprana, se pueden producir hasta dos procesos de licitación.
<b>Beneficio para el perfeccionamiento docente</b>	
7	Permite identificar las necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal docente.
8	Ayuda al personal docente a detectar sus falencias pedagógicas y poder corregirlas.
9	Permite identificar claramente los problemas estructurales en las mallas curriculares.
10	Permite indentificar la necesidad de interacción entre las distintas jefaturas de cátedras.
11	Entrega una información clara y precisa a la Dirección Académica del nivel los docentes de la Institución. Ello permite que en una sola planilla poder analizar el nivel del cuerpo docente, y poder a su vez, compararla con planillas históricas y determinar multiples derivadas para su análisis.
12	Permite a la Sub-Dirección Académica determinar el nivel de Docentes en relación a otras instituciones homólogas, en la medida que se tenga la información de estas.
13	Permite la planificación escalonada, de acuerdo a criterios de urgencia, de la necesidad de capacitación docente.
14	Para el docente, entrega una pauta clara y justa de medición, con respecto a sí mismo y sus pares.
15	Le entrega seguridad emocional al docente, en cuanto a la calidad de su desarrollo como tal dentro de la Institución, y le permite proyectar sus objetivos al interior de la misma.

#### **4.6.2. Indicadores como parte de la propuesta**

Tomando como base el análisis de los resultados de este estudio, y cumpliendo con otro de los objetivos específicos, se establecen algunos indicadores, para la evaluación docente que permita una eficaz valoración de algunos rasgos de su desempeño. Página | 105

La finalidad de definir competencias e indicadores de desempeño, es por la necesidad que arrojó el diagnóstico efectuado al comparar resultados, y que denotó la carencia de estos en la Academia Politécnica Naval.

Además de lo anterior, en la Institución no se analizan los resultados de las evaluaciones, como tampoco hay seguimiento como para proporcionar un desarrollo profesional continuo al docente.

De esta forma, conocer los indicadores de desempeño puede ayudar a los responsables y directivos a la toma de decisiones para elaborar un plan de mejora continua.

Tabla 25 Indicadores del proceso de evaluación del desempeño docente

Indicadores del Proceso de Evaluación del Desempeño Docente	
Criterios	Indicadores del Proceso
Política Institucional con respecto al análisis de resultados de la Evaluación Docente	1.1 Porcentaje de encuestas realizadas sobre el total de encuestas solicitadas. <b>Formula=</b> $(TER \times 100) / TES= \%$ (Ej.Tot.Enc.Realiz: 60; Tot. Enc. Solic: 90; desarrollo $(60 \times 100) / 90= 66,66\%$ )
	1.2 Porcentaje de profesores evaluados con nota Sobresaliente del total de docentes evaluados. <b>Formula=</b> $(TPNS \times 100) / Tot.Prof Eval.$ (Ej. 34 prof con NS ; Tot.Prof.Eval. 286; desarrollo; $(34 \times 100) / 286= 11,89\%$ )
	1.3 Porcentaje de profesores evaluados con nota Meritoria del total de los docentes evaluados. <b>Formula=</b> $(TPNM \times 100) / Tot.Prof Eval.$ (Ej. 66 prof con NM ; Tot.Prof.Eval. 286; desarrollo; $(66 \times 100) / 286= 23,08\%$ )
	1.4 Porcentaje de profesores evaluados con nota Normal del total de los docentes evaluados. <b>Formula=</b> $(TPNN \times 100) / Tot.Prof Eval.$ (Ej. 163 prof con NN ; Tot.Prof.Eval. 286; desarrollo; $(163 \times 100) / 286=56,99 \%$ )
	1.5 Porcentaje de profesores evaluados con nota Bajo lo Normal del total de los docentes evaluados. <b>Formula=</b> $(TPBN \times 100) / Tot.Prof Eval.$ (Ej. 17 prof con NBN ; Tot.Prof.Eval. 286; desarrollo; $(17 \times 100) / 286= 5,94\%$ )
	1.6 Porcentaje de profesores evaluados con nota Deficiente del total de los docentes evaluados. <b>Formula=</b> $(TPND \times 100) / Tot.Prof Eval.$ (Ej. 6 prof con ND ; Tot.Prof.Eval. 286; desarrollo; $(6 \times 100) / 286= 2,10\%$ )
	1.7 Porcentaje de profesores que objetan su evaluación con respecto al total de profesores evaluados. <b>Formula=</b> $(TPOE \times 100) / Tot.Prof Eval.$ (Ej. 39 prof. Objetan ; Tot.Prof.Eval. 286; desarrollo; $(39 \times 100) / 286=13,64\%$ )
	1.8 Porcentaje de profesores que participan en actividades oficiales. <b>Formula: Total Prof.Citados a Act.= 286; total Profesores Asistente Act.=198; desarrollo; <math>(198 \times 100) / 286= 69,23\%</math></b>
	1.9 Porcentaje de docentes con cursos de perfeccionamiento realizados. <b>Formula: Tot.Cuerpo Doc= 286; Total Doc.con Cursos de Capac.= 83; desarrollo; <math>(83 \times 100) / 286=29,02\%</math></b>
Política Institucional con respecto a la participación del alumno en el proceso de Evaluación Docente	2.1 Porcentaje de alumnos que contestan la encuesta docente. <b>Formula: Total Alumnos Curso=45; Total alum.Contestaron= 41; desarrollo; <math>(41 \times 100) / 45=91,11\%</math></b>
	2.2 Tasa de alumnos reprobados por profesor. <b>Formula: Curso= 45 Alumnos; Rep.Catedra:12 alumnos; desarrollo; <math>(12 \times 100) / 45=26,67\%</math></b>
	2.3 Tasa de alumnos aprobados por profesor. <b>Formula: Curso= 45 Alumnos; Apro. Catedra:33 alumnos; desarrollo; <math>(33 \times 100) / 45=73,33\%</math></b>
Política Institucional con respecto al Desempeño Docente	3.1 Porcentaje de profesores que entregan el Syllabus con respecto a la totalidad de los profesores. <b>Formula: Total Docentes=286; Total Syllabus Entregados= 261; desarrollo; <math>(261 \times 100) / 286=91,26\%</math></b>
	3.2 Porcentaje de profesores que presentan puntualmente sus evaluaciones con respecto al total de docentes. <b>Formula: Total Docentes=286; Total Eval. Entregadas=201; desarrollo ; <math>(201 \times 100) / 286= 70,28\%</math></b>
	3.3 Porcentaje de profesores que reciben incentivos por la calidad de su desempeño. <b>Formula:Total Profesores=286; Total Prof con incentivo: 100 (*); desarrollo; <math>(100 \times 100) / 286= 34,97\%</math></b>
	3.4 Porcentaje de Docentes con incentivo para la investigación. <b>Formula:Total profesores=286; Total Prof con incentivo a la Invest.: 34; desarrollo; <math>(34 \times 100) / 286= 11,89\%</math></b>
Comprender e interpretar la complejidad de su aula y el contexto Institucional	4.1 Porcentaje de profesores que participan en actividades de perfeccionamiento docente con respecto al total del cuerpo docente. <b>Formula: Total Profesores:286; Total de profesores en Act. De Perfec.=92; desarrollo; <math>(92 \times 100) / 286= 32,17\%</math></b>
	(*) Evaluados con nota sobresaliente y meritoria $(34 + 66)=100$
	Nota: Los valores expresados en las formulas son referenciales, y solo son para ejemplarizar la operación matemática.

## CAPITULO 5: CONCLUSIONES

### 5.1. Principales Hallazgos

El estudio realizado ha generado información interesante, tanto para la institución, como para otras instancias evaluadoras. Los principales hallazgos se describen a continuación:

1. Las Instituciones de Educación Superior, deben seguir avanzando para dar al proceso de Evaluación del Desempeño Docente, la importancia de su fin formativo, ya que en los casos que utilizamos de Muestra para recolectar los datos, arrojaron que sigue primando en dichos procesos, los fines administrativos, de medición y control. La evaluación docente, debe ser una práctica inclusiva, reflexiva, en constante resignificación y construcción.
2. En el estudio realizado por el Centro de Estudios Interuniversitarios en Chile (CINDA, 2007), sobre la evaluación del desempeño docente concluía el poco trabajo que se hace a nivel de resultados, la falta de análisis y la escasa retroalimentación para el desarrollo docente. Después de hacer este estudio, nos dimos cuenta que esta realidad no ha cambiado demasiado y que sigue siendo un problema actual que se debe resolver a la brevedad, entre otras cosas, porque la ley así lo exige.
3. Por otro lado, el estudio significó verificar que: planificar, organizar, regular y controlar el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, es una gestión fundamental para obtener resultados más certeros y, por lo tanto, alinear las políticas Institucionales adecuadas para levantar un Plan de Mejora Continua como exige la ley del sistema de Aseguramiento de la Calidad, recientemente modificada.

4. El diseño y la implementación del Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, anima a la Institución a proporcionar un marco de referencia para la mejora continua, con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.
5. La Institución debe establecer el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, para lograr medir la mejora continua de su eficacia.
6. Otro hallazgo importante, es resaltar la dimensión social que aporta un adecuado Proceso de Evaluación del Desempeño Docente.
7. La Organización de Educación Superior, debe definir en su proyecto Institucional sus principios, propósitos y estrategias para la docencia, la investigación, y la proyección social. Se debe establecer, como políticas definidas, el para qué y a quién sirve la evaluación, todo acto evaluativo debe ser trabajado como un todo, pensando en la mejora, tanto del docente, como de la Institución y al mismo tiempo, buscar el beneficio de toda la sociedad.

## **5.2. Conclusiones**

A partir de estos hallazgos y del análisis de resultados, se formulan las siguientes conclusiones:

La educación requiere estar en constante observación, es un proceso tremendamente dinámico, y es el cimiento del progreso de toda sociedad.

Es por esto, que cualquier Institución de Educación Superior, tiene un papel clave en su vinculación social; por un lado, debe estar atenta a los cambios que se generan a partir de las nuevas demandas sociales y, por otro lado, con la educación las Instituciones Educativas generan esos cambios, identifican acontecimientos históricos que explican el presente es capaz de anticiparse a los cambios sociales.

La importancia del profesor, es primordial para esta sociedad de cambios y es por eso que este trabajo pretende revalorar al docente, sus competencias profesionales y la evaluación como agente de constante retroalimentación para lograr una mejor calidad de la educación.

Igualmente, el marco teórico nos mostró que el tema de la Evaluación Docente sigue siendo actual, y que incluso, aún no se llega a definir exactamente lo que significa un docente universitario, y definir la importancia que representa su influencia en el conocimiento y en el ámbito social.

Así pues, como aporte a la mejora de este trabajo es la consideración de la evaluación docente desde una mirada sistémica o centrada en el proceso. Se ha analizado, fundamentado y establecido la aplicación y modelación del proceso, con la certeza que aún falta mucho por hacer, la amplia fundamentación conceptual, hará de este trabajo un referente para diseñar otros y muchos procesos académicos.

Es importante que la Evaluación del Desempeño Docente, demuestre transparencia en el cumplimiento de sus fines y principios relacionados con la calidad del proceso. Si la finalidad de la evaluación es mejorar, esta actividad debe ser constante, esto significa una mejora mediante la retroalimentación con una información debidamente procesada para lograr el desarrollo profesional de cada docente.

La aplicación del debido proceso y la definición de cada uno de los procedimientos deberían otorgar satisfacción al docente evaluado, para esto se le debe informar oportunamente y aplicar los instrumentos constantemente actualizados y revisados, para que les permitan ser usados con principios de objetividad, pertinencia, transparencia, participación y equidad.

Desde la perspectiva de la normativa, a ley 21.091 sobre Educación Superior y en forma muy particular y específica, la ley N<sup>a</sup> 20.129 y sus modificaciones sobre el Proceso de Aseguramiento de la Calidad de Educación, cuyo cuerpo legal definitivo fue publicado con fecha 29 de mayo del año 2018. Esta nueva normativa, se debe entender como un cambio completo de los diferentes enfoques que existían previamente en su cuerpo legal original, pasando en el caso de las acreditaciones institucionales de ser una normativa de carácter voluntario a una de cumplimiento obligatorio, lo cual ya es un cambio de alcance radical. Sus alcances son un acicate para las instituciones de educación superior en el sentido de la exigencia que se

impone y que implicará para algunas desarrollar importantes cambios en los procesos formativos que hoy llevan a cabo.

En la misma ley, se fijaron nuevos criterios y parámetros, como también se especificaron con todas sus características particulares, las cinco dimensiones académicas a acreditar en forma obligatoria por todas las Instituciones de Educación Superior.

Por otro lado, se estableció en la nueva ley, que todos los procesos involucrados en el Aseguramiento de la Calidad de Educación, sean estandarizados, sistematizados y equivalentes entre una y otra entidad de Educación Superior. Con ello, se busca hacer lo más homóloga posible, toda la gestión académica de las Instituciones de Educación Superior.

Luego, este trabajo de investigación se centró en el estudio del proceso de Evaluación del Desempeño Docente al interior de la Academia Politécnica Naval, revisando en particular, el último proceso efectuado por la Institución.

Por otro lado, debemos entender la mejora continua, como un proceso para alcanzar la calidad total o la excelencia académica. Este proceso de mejora, pone total énfasis, en la capacidad que tienen las Instituciones de Educación Superior, sus directivos, docentes y planta administrativa, para evolucionar positivamente en el tiempo, progresar en todos los procesos y en el desarrollo de estos, obteniendo resultados cada vez más eficientes y de calidad, siempre de forma progresiva.

La nueva ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, fija sus propósitos y objetivos a través del Plan de Mejora Continua, el desarrollo de todos y cada uno de los procesos que intervienen en el aseguramiento de la calidad de enseñanza de una entidad académica.

Los nuevos estándares, criterios, parámetros y dimensiones académicas, deben quedar plenamente plasmados en el Plan de Mejoramiento Continuo o Plan Estratégico de Educación que elabore cualquier Institución de Educación Superior.

Es más, y así lo señala la ley de Aseguramiento de la Calidad de Educación, esta debe ser respaldada por documentación física plenamente demostrable.

El proceso de Evaluación del Desempeño Docente realizado por las otras Instituciones de Educación Superior entrevistadas, va en el sentido correcto de lo señalado en la nueva ley, y los resultados finales de las entrevistas así lo evidenciaron. En tal sentido, la Academia Politécnica Naval, debe adecuar sus procesos, para dar fiel cumplimiento a lo establecido en la ley.

### **5.3. Propuesta de Mejora**

El trabajo de investigación, entregó como una de las conclusiones más relevantes, la necesidad de confeccionar un Manual de Procedimiento para el Proceso de Evaluación del Desempeño Docente, y por ello y a modo de sugerencia de aplicación, se confeccionó dicho Manual de Procedimiento de la Evaluación del Desempeño Docente, y que se entrega como anexo al presente trabajo.

Este Manual de Procedimiento, se estima de vital importancia, pues permite estandarizar el Proceso, lo que conlleva un sistema transparente, verificable, con criterios uniformes y dimensiones claras y acotadas, cuestión que va en la misma dirección de lo señalado en la ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

El Manual de Procedimientos, permite así mismo, utilizarlo como base o guía para la confección de otros procesos involucrados en el aseguramiento de la calidad académica.

Se podría singularizar, que el Manual de Procedimientos de la Evaluación del Desempeño Docente entregado en conjunto con este estudio, es un aporte importante, en conjunto con otros, que esta investigación hace a la Academia Politécnica Naval.



## 5.4. Prospectiva

A partir de este trabajo, queremos plantear algunas futuras investigaciones que podrían ser de interés para los implicados en materia de evaluación y en general, para toda la comunidad académica.

### 1) Definir perfil del docente y sus competencias

Cada Institución de Educación Superior, debe hacer una evaluación del desempeño docente procesando los resultados para generar un perfil del docente que necesitan sus estudiantes. Estos estándares de calidad deben establecerse y definirse claramente para todos los ámbitos de la actividad académica: trabajo de aula, investigación, vinculación con el medio y labores administrativas.

Junto con estos estándares de calidad, formular los indicadores que aportarán el dato cuantitativo de las metas que un profesor debe alcanzar. Definirlos, es una herramienta que permitiría comparar la realidad y confrontarlo con un parámetro ideal.

### 2) Generar políticas Institucionales en otras áreas docentes

La sociedad actual exige que las Instituciones Educativas, conjuguen adecuadamente las funciones que un docente ejerce, las que están referidas a su papel participativo en toda la estructura organizacional, y no solo reducida al aula. Con ello, se tiene a un docente, no solo comprometido con la calidad de su cátedra, si no que con los objetivos y valores de la organización en su conjunto.

Para esto se requiere implementar políticas Institucionales dirigidas a fortalecer otras actividades docentes que actualmente por ley de Aseguramiento de la Calidad pasan a ser de acreditación obligatoria para el año 2020 y que son la investigación y la vinculación con el medio.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I. (2004). *El nuevo paradigma de la Educación para el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina.

Álvarez García, I., & Topete Barrera, C. (1997). *Modelo para una evaluación integral de las políticas sobre gestión de calidad en la Educación Superior*. Conferencia Universidad de Guadalajara. México.

Página | 113

Antúnez, A. & Aranguren, C. (1998). *Aproximación teórica y epistemológica al problema de evaluación: Su condición en Educación Básica*. Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales, 6-14. Universidad de Los Andes, Mérida.

Ardoino, J. (2000). Consideraciones teóricas sobre la evaluación en educación. En M. Rueda & F. Díaz-Barriga, (comp.), *Evaluación de la Docencia. Perspectivas Actuales*. (pp. 23-40) México. Paidós.

Ardoino, J. (2001). La evaluación desgarrada: entre un balance contable y el pleno ejercicio de una función crítica plural (multirreferencial). En M. Rueda, F. Díaz-Barriga y M. Díaz, *Evaluar para comprender y mejorar la docencia en la Educación Superior* (1º edición, pp. 19-35). México: UAM y UABJO.

Armada de Chile. (2017). Código de Honor Institucional.

Armada de Chile. (2000). Ordenanza de la Armada. Reglamento.

Armada de Chile. (1 de septiembre de 2004). Política de RR.HH. de la Armada. Política N°3400/3416 VRS, Valparaíso.

Arredondo, V. (2002). Evaluación y acreditación de los programas de posgrado. *Revista Omnia* 18 (4), 17-32. Maracaibo, Venezuela.

Báez, M. (2007). Percepción de la evaluación del desempeño docente: diagnóstico desde la perspectiva del docente. En *Evaluación del Desempeño Docente y Calidad de la Docencia Universitaria* (págs. 57-85). Santiago, Chile: CINDA.

Berger, G. (2004). La evaluación de la enseñanza en Francia. Interpretación tentativa de una situación paradójica. En M. Rueda (coord.), *¿Es posible evaluar la docencia en la universidad? Experiencias en México, Canadá, Francia, España y Brasil*. (pp. 111-121). México: ANUIES.

- Bernasconi, J. (2008). La profesionalización de la Academia en Chile. *Revista Calidad en la Educación*, 28, 15-27.
- Berrios, P. (2008). Carrera académica: análisis empírico de su estructura y organización en Chile. *Revista Calidad en la Educación*, 29, 36-62.
- Blank, B. (1990). *La administración de organizaciones, un enfoque estratégico*. Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Bolívar, A. (2008). Evaluación de la práctica docente. Una revisión desde España. *Revista iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1 (2), 56-74. RIEE.
- Bravo Carrasco, J. (2008). *Gestión de procesos*. Santiago. Evolución.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión integral del cambio*. Santiago. Evolución.
- Cardoso, E. (2006). *Evaluación de la organización académica-administrativa*. Tesis doctoral del Instituto Politécnico Nacional. México.
- Casanova, C. & Giroux, M. (1999). *Manual de Evaluación Educativa*. Madrid. La muralla.
- Casassus, J. (2003). *La escuela y la desigualdad*, 1era edición, LOM. Santiago. Chile.
- Casassus, J., Arancibia, V. & Froemel, J. (1996). Laboratorio Latinoamericano de evaluación de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación* 10, 247.
- CINDA. (2007). *Evaluación del desempeño docente y calidad de la docencia universitaria*. Santiago: CINDA.
- CINDA. (2010). *Proyecto Alfa*. Santiago.
- Cisneros-Cohermour, E., García-Cabrero, B., Luna, E. & Marín, R. (2012). Evaluación de competencias docentes en la Educación Superior. México. RE-DECA.
- Cisneros-Cohernour, E. & Stake, R. (2012). Uso de los resultados de la evaluación para el mejoramiento de la práctica docente. *Revista Latinoamericana de Educación*, 3, 56-69.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Colombia, McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos Humanos*. Colombia: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la educación*. México: McGraw-Hill.
- D.E.A. (14 de agosto de 2015). *Plan de Desarrollo Estratégico del Sistema Educativo de la Armada 2015-2018*. Plan Ord. N° 3195/I/25824 VRS. Viña del Mar.
- D.E.A. (5 de enero de 2016). *Política de Educación de la Armada*. Directiva P-001. Viña Del Mar, Chile.
- De Miguel M. (1989). *Criterios para la evaluación del profesorado universitario*. Universidad de Oviedo. Inédito.
- D.G.P.A. (30 de marzo de 2011). *Plan de Desarrollo de la Logística de Personal en la Armada 2010-2022*. Plan N° 3195/0511-E/2527 VRS, Viña del Mar.
- D.G.P.A. (1 de diciembre de 2013). *Política de Desarrollo Humano de la Armada 2013-2022*. Política N° 3400/3416. Viña del Mar.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Díaz-Barriga, A. (1993). *La evaluación Universitaria en el contexto del pensamiento Neoliberal*. *Revista de la Educación Superior de la ANUIES*, 88.
- Díaz-Barriga, A. (2006). *El enfoque de las competencias en la educación. ¿Una alternativa o un disfraz de cambio?* *Revista Perfiles Educativos*, Vol. 28, (111), 7-36.
- Elliot, J. (1993). *El cambio educativo desde la investigación-acción*. Madrid, España: Morata.
- Eltón, L. (1996). *Experiencias evaluativas en la universidad*. *Revista de Investigación Educativa* N° 1, Vol. 20, pp. 7-43. España.
- Gago, A. (2005). *Apuntes acerca de la evaluación educativa*. México, SEP.
- Garbanzo, G. & Orozco, VH. (2007). *Desafíos del sistema educativo costarricense. Un nuevo paradigma de la administración de la educación*. *Revista Educación*, 27 (1), 95-110.
- García, J. (2000). *Las dimensiones de la efectividad docente, validez y confiabilidad de los cuestionarios de evaluación de la docencia*. México. Paidós.

- García-Valcárcel, A. (1992). Características del buen profesor universitario según estudiantes y profesores. *Revista de investigación Educativa*, 19, 31-51. Madrid. España.
- García-Valcárcel, A. (2001). *La función docente del profesor universitario, su formación y desarrollo profesional*. Madrid, España. La Muralla.
- Gento Palacios, S. (1996). *Instituciones educativas para la Calidad Total*. Madrid, La Muralla.
- Harvey, L. (2008). Impacto de aseguramiento de la calidad: descripción de un debate entre los representantes de los organismos de garantía de calidad externa. *Revista Educación siglo XXI* (26), 121-160. Santiago. Chile.
- Lemaitre, M. (2005). *Aseguramiento de la calidad en Chile: impacto y proyecciones*. Serie Seminarios Internacionales - Consejo Superior de Educación, Santiago, Chile.
- Ley Nº 20.129. (23 de octubre de 2006). Establece un sistema Nacional de la calidad de la Educación Superior. Modificada por la ley 21.091 del (29 de mayo del 2018). En Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de <http://www.bcn.cl>
- Ley Nº 21.091. (29 de Mayo de 2018). Sobre Educación Superior. En Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de <http://www.bcn.cl>
- López da Graca, A. (2010). *Modelos de gestión emprendedora y competitiva aplicado a instituciones de enseñanza superior*. Tesis Doctoral, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Luna, E. (2008). *Modelo de evaluación de competencias docentes para la Educación Media y Superior*. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1, (3), 124-136.
- Mufti, I., Amagi, I., Delors, I., y otros. (1996). *La educación encierra un tesoro*. UNESCO, Comisión Internacional sobre educación para el siglo XXI. Francia. Santillana.
- Muñoz Cantero, J. (2004). Indicadores de calidad para evaluar el personal de administración y servicios de la Universidad de La Coruña. *Revista de Investigación Educativa*, 22, 437-496.
- Muñoz Izquierdo, C. (1988). *Calidad, equidad y eficiencia de la Educación Primaria*. Centro de Estudios Educativos, México. Reduc.

- Osoro, JM. (1995). Los indicadores de rendimiento en la evaluación institucional universitaria. Informes, N° 43. Universidad de Zaragoza, España. ICE.
- Popkewitz, T. (1990). Formación del Profesorado Tradición. Teoría y Práctica. Cuadernos de pedagogía (184), 105-110. Universidad de Valencia, España.
- Romero, C. (2004). La escuela media en la sociedad del conocimiento. Buenos Aires, Argentina. Noveduc.
- Rueda, M. & De Diego, M. (2012). La evaluación docente en educación superior: uso de instrumentos de autoevaluación, planeación y evaluación por pares. Revista Latinoamericana de Educación, 2 (3), 59-76. México.
- Rueda, M., & De Diego, M. (2012). Las políticas de evaluación de los académicos universitarios. Revista Perfiles Educativos 34, 93-106. México.
- Rueda, M., & Díaz-Barriga, F. (2004). Evaluación de la Docencia en la Universidad. Perspectivas desde la investigación y la intervención profesional. Universidad Nacional Autónoma de México. Plaza y Valdés.
- Rueda, M. & Díaz-Barriga, F. (2000). Evaluación de la docencia. Perspectivas actuales. México: Paidós.
- Santos Guerra, M. (2003). Una flecha en la diana. La evaluación como aprendizaje. Madrid, España. Narcea.
- Seibold, J. (2000). La calidad Integral en educación. Revista Iberoamericana de Educación, N° 23 pp.31.
- Stake, R. & Cisneros, E. (2011). Uso de los resultados de la evaluación para el mejoramiento de la práctica docente. Revista Latinoamericana de Educación, 1 (3), 56-69. Colombia.
- Tejedor, F. (2012). Evaluación del desempeño docente. Revista iberoamericana de Evaluación Educativa, 5 (1), 318-327.
- Tejedor, F. Evaluación del profesorado universitario: enfoque metodológico y algunas aportaciones de la investigación. Revista de Estudios sobre Educación 16, 79-102. España.
- Tejedor, F. (1997). La evaluación institucional en el ámbito universitario. Revista Española de Pedagogía 208, 413-428. España.
- Tejedor, F. (1985). Problemática de la enseñanza universitaria. Revista de Investigación Educativa (6), 322-337. España.

- Tejedor, F. (2003). Un modelo de evaluación del profesorado universitario. *Revista de Investigación Educativa*, 21 (1), 157-182. España.
- Tejedor, F. & García-Varcárcel, A. (2010). Evaluación del desempeño docente. *Revista Española de Pedagogía* (247), 439-459. España.
- Topete Barrera, C. (1997). Alternativas de cambio para el futuro desarrollo de la Educación Superior a inicio del siglo XXI. Tesis para obtener el grado de Doctor en Pedagogía. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación y Calidad. *Revista Iberoamericana de Educación* Nº 10, p. 64.
- Ugalde Vega, M. (2012). Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación. *Revista Gestión de la Educación*, 2 (2), pp. 1-40. Costa Rica.
- Villaseñor, G. (2004). La sociedad del conocimiento y la pertinencia de la Educación Superior, vistas desde América Latina. *Revista de La Educación Superior en América Latina*, Nº 6, pp. 40-53. Universidad del Norte, Colombia.
- Zúñiga, R. (1997). La evaluación en la acción docente. En P. Apodaca & C. Lobato, *Calidad en la Universidad. Orientación y Evaluación*. Barcelona: Laertes.

# ANEXOS

## Tablas de resultados entrevistas

Entrevista Academia Politécnica Naval APOLINAV				
PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	19	29	0	0
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	0	0	48	0
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	42	5	1	0
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	20	12	16	0
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	0	0	48	0
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	0	0	48	0
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	14	20	14	0
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	12	30	6	0
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	34	9	5	0
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	15	18	15	0
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	29	12	7	0
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	13	20	15	0
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	0	0	48	0
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	21	9	18	0
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	21	19	8	0
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	24	17	7	0
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	21	20	7	0
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	35	8	5	0
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	21	11	16	0
Planilla de elaboración propia				



## Entrevista Duoc UC

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	34	12	1	0
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	31	8	8	0
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	41	6	0	0
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	43	2	2	0
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	39	5	3	0
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	32	10	5	0
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	31	10	6	0
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	30	12	5	0
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	40	4	3	0
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	32	10	5	0
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	31	7	9	0
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	37	7	3	0
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	34	3	10	0
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	37	5	5	0
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	37	5	5	0
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	41	6	0	0
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	35	8	4	0
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	37	10	0	0
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	31	8	8	0
Planilla de elaboración propia				

## Entrevista Academia Politécnica Militar

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	41	4	2	0
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	42	4	1	0
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	43	4	0	0
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	41	3	3	0
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	41	4	2	0
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	41	3	3	0
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	40	5	2	0
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	34	8	5	0
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	45	2	0	0
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	36	5	6	0
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	43	4	0	0
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	37	5	5	0
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	42	3	2	0
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	41	4	2	0
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	44	3	0	0
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	41	6	0	0
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	40	5	2	0
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	44	3	0	0
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	38	4	5	0
Planilla de Elaboración propia				

## Entrevista Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	30	15	3	0
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	45	2	1	0
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	41	7	0	0
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	42	4	2	0
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	39	5	4	0
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	29	13	6	0
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	26	15	7	0
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	27	8	13	0
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	45	3	0	0
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	24	12	12	0
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	40	8	0	0
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	32	9	7	0
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	35	8	5	0
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	34	9	5	0
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	35	13	0	0
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	36	12	0	0
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	29	15	4	0
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	48	0	0	0
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	35	7	6	0
Planilla de Elaboración propia				

## Entrevista Universidad Tecnológica INACAP

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	33	13	1	0
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	43	3	1	0
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	39	8	0	0
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	43	3	1	0
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	37	7	3	0
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	21	21	5	0
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	40	4	3	0
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	28	13	6	0
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	47	0	0	0
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	20	20	7	0
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	42	5	0	0
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	10	30	7	0
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	38	4	5	0
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	36	11	0	0
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	41	6	0	0
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	44	3	0	0
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	37	7	3	0
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	47	0	0	0
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	37	7	3	0
Planilla de Elaboración propia				

## Entrevista Universidad Andrés Bello

PREGUNTA	TOTALMENTE DE ACUERDO	PARCIALMENTE DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	NO APLICA
1.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	34	14	0	0
2.-El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	45	3	0	0
3.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	43	5	0	0
4.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	46	2	0	0
5.-Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	36	12	0	0
6.-La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	41	7	0	0
7.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	41	7	0	0
8.-Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	33	9	6	0
9.-Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	41	7	0	0
10.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	32	10	6	0
11.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	39	9	0	0
12.-Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	37	3	8	0
13.-Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	43	5	0	0
14.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	32	10	6	0
15.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	27	9	12	0
16.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	32	8	8	0
17.-Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	31	9	8	0
18.-La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	42	6	0	0
19.-Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	39	5	4	0
Planilla de Elaboración propia				

## Validación de Entrevista

Estimado Experto,

La pauta de entrevista semi-estructurada que enviamos es para someterla a Juicio de expertos, está realizada como un instrumento de recolección de datos para una investigación que estamos realizando al interior de la Academia Politécnica Naval de la Armada de Chile y que tiene por objeto, hacer un reporte verbal con el fin de obtener información primaria acerca de las experiencias sobre el Proceso de la Evaluación del desempeño docente en algunas Instituciones de Educación Superior con características similares a la de nuestro estudio.

El Objetivo General de esta investigación es Diseñar un proceso que permita reconfigurar la aplicación, evaluación de resultados y plan de mejora asociados a la evaluación docente, con la finalidad de mejorar y fortalecer los procesos formativos de la Academia Politécnica Naval.

La presente entrevista está dirigido al directivo y/o encargado del proceso en el Instituto Técnico Profesional DuocUC, Inacap, Universidad de Valparaíso en su área técnica y Academia Politécnica Militar.

Como antecedente adicional podemos señalar, que, en el último proceso de Acreditación realizado en agosto de este año a la Academia Politécnica Naval, los Pares Evaluadores recomendaron en su resolución, potenciar los sistemas de control de gestión de la Calidad con aquellos de apoyo a los procesos educativos, que permitan optimizar, agilizar y evaluar, las funciones y tareas de la estructura educacional.

Preguntas	Criterios o variables
1. El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en la docencia.	Calidad de la docencia
2. El/los instrumento/s de evaluación del personal académico permiten identificar con precisión el nivel de su desempeño en investigación o productividad científica	Productividad académica

3. Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de docencia.	Políticas institucionales referidas actividad académica
4. Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de vinculación con el medio.	Políticas institucionales referidas actividad académica
5. Las políticas institucionales permiten identificar con claridad los compromisos que deben asumir los académicos en términos de investigación.	Políticas institucionales referidas actividad académica
6. La institución cuenta con políticas de incentivo a la investigación	Políticas institucionales referidas actividad académica
7. Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de continuidad laboral.	Políticas institucionales referidas actividad académica
8. Los procedimientos de evaluación de los docentes constituyen una herramienta para la toma de decisiones en términos de perfeccionamiento docente.	Análisis de los Resultados de la evaluación docente
9. Los procedimientos de evaluación de los docentes son aplicados de manera sistemática.	Periodicidad de la Evaluación docente

10. Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los estudiantes.	Participación en la evaluación docente
11. Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los jefes directos.	Participación en la evaluación docente
12. Los Procedimientos de evaluación de los docentes consideran la opinión de los pares	Participación en la evaluación docente
13. Los procedimientos de evaluación de los docentes consideran la autoevaluación	Participación en la evaluación docente
14. Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran los responsables de su análisis y levantamiento de acciones de mejora.	Análisis de los Resultados de la evaluación docente
15. Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de análisis de resultados	Análisis de los Resultados de la evaluación docente
16. Los protocolos de aplicación de la evaluación docente consideran instancias de retroalimentación.	Retroalimentación de la evaluación docente



17. Los protocolos de aplicación de la evaluación docentes consideran el levantamiento de acciones de mejora o remediales.	Análisis de los Resultados de la evaluación docente
18. La aplicación de evaluación docente está inscrita en la política de aseguramiento de la calidad institucional.	Política de aseguramiento de la calidad institucional
19. Los resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación docente han permitido mejoras sistemáticas.	Análisis de los Resultados de la evaluación docente