

La gestión del capital humano y la evaluación del desempeño docente en la Educación Superior: perspectivas y desarrollo

The management of human capital and the evaluation of teaching performance in Higher Education: perspectives and development

Ing. Darian Samá Muñoz

Universidad Agraria de La Habana
"Frustuoso Rodríguez Pérez". Autopista
Nacional, carretera Tapaste, km 23 ½, San
José de Las Lajas, Mayabeque

Autor para correspondencia: sama@unah.edu.cu

Resumen

El presente trabajo presenta un bosquejo de los principales fundamentos teóricos que rigen el papel de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño docente en la educación superior. El análisis de estos fundamentos ofrece una visión de la necesidad de la correcta realización de este proceso, como elemento desarrollador dentro del capital humano de estas instituciones, el cual debe estar orientado hacia la elevación de la calidad, la mejora continua y la excelencia de los procesos sustantivos universitarios en dichas instituciones.

Palabras claves: Desempeño, docentes, transformación

Abstract

This paper presents an outline of the main theoretical foundations that govern the role of human capital management and the evaluation of teaching performance in higher education. The analysis of these foundations offers a vision of the need for the correct realization of this process, as a developer element

within the human capital of these institutions, which should be oriented towards the elevation of quality, continuous improvement and excellence of the substantive university processes in said institutions.

Keywords: Performance, teachers, transformation

Recibido: 17 de mayo de 2019

Aprobado: 3 de marzo de 2020

Introducción

En las últimas décadas, las organizaciones se han visto envueltas en un mundo de constantes cambios, cambios, que unidos a las exigencias crecientes del entorno, hacen que hoy el éxito de las empresas no solo radique en la inversión tecnológica, ni financiera sino fundamentalmente en su capital humano; por lo que se ha evolucionado hacia la concepción de las organizaciones como sistemas, y hacia el reconocimiento del papel del individuo en los diferentes procesos, alcanzándose con esto, una visión más abarcadora del papel del hombre dentro de la organización y su relación con su contexto de actuación.

En este sentido, se ha producido un cambio con respecto al recurso estratégico fundamental. En la sociedad Industrial lo constituyó el capital financiero mientras que en la sociedad de la información y el conocimiento de este rol le ha correspondido al capital humano.

Es por lo anterior, que ha sido necesario, crear métodos que den la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que faciliten un desempeño exitoso (Cuesta, 2016), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que a su vez haga a estas organizaciones más competitivas.

La evaluación del desempeño es una de las funciones de los directivos que consiste en: la identificación de puntos débiles y fuertes del personal, cuestiona al personal de forma justa, identifica la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones, establece los objetivos individuales y revisa el cumplimiento de los anteriores, detecta el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional, define los requisitos de un programa de selección,

Introduction

In recent decades, organizations have been involved in a world of constant changes, changes, which together with the growing demands of the environment, mean that today the success of companies does not only lie in technological investment, not financial but fundamentally in its human capital; Therefore, it has evolved towards the conception of organizations as systems, and towards the recognition of the role of the individual in the different processes, thus achieving a more comprehensive vision of the role of man within the organization and its relationship with its context of acting.

In this sense, there has been a change with respect to the fundamental strategic resource. In Industrial society it was constituted by financial capital, while in the information society and knowledge of this role has corresponded to human capital.

This is why it has been necessary to create methods that give the possibility of defining goals and developing competencies (knowledge, skills and attitudes) that facilitate successful performance (Cuesta, 2016), that contribute to greater productivity and leadership, and which in turn makes these organizations more competitive.

Performance evaluation is one of the functions of managers that consists of: identifying strengths and weaknesses of staff, questioning staff fairly, identifying effectiveness and efficiency in the performance of functions, establishing individual objectives and reviewing Compliance with the above, detects the potential of workers to establish professional development plans, defines the

formula las funciones de un cargo en específico, crea la base racional para recompensar el buen desempeño y definir las capacitaciones que se realizarán y mejora la comunicación interna.

Investigaciones De Miguel (1998); Crespí (2004); Reyes (2006), Samá (2015), González (2018) han abordado los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño docente como la valoración de la capacidad que tiene el docente para efectuar actividades, deberes y obligaciones propias de su quehacer. Ellos coinciden en que la evaluación del desempeño docente no es una tarea fácil debido a la multidimensionalidad de factores que intervienen en el proceso educativo y además, por la dificultad de medida de esos factores.

En el contexto universitario, la evaluación del desempeño es uno de los aspectos más complejos, ya que la misma constituye un factor importante en la elevación de la calidad educacional, y exige cada vez más, docentes con un alto nivel de desarrollo profesional, capaces de enfrentar los nuevos retos y transformaciones de la sociedad; de ahí que la participación de todos los involucrados (docentes, directivos, estudiantes) en la evaluación, sea imprescindible para lograr compromiso y aceptación, siempre y cuando, las finalidades y criterios del mismo queden claras.

Se precisa como objetivo de la investigación:

Valorar las tendencias actuales de la gestión del capital humano y la evaluación del desempeño docente en la universidad cubana actual.

Para el cumplimiento del mismo se realizó un estudio y análisis bibliográfico sobre la temática de referencia, donde se tuvo en cuenta libros, revistas especializadas, así como artículos publicados en diferentes páginas Web.

Desarrollo

La gestión de capital: evolución, desarrollo y tendencias actuales

La gestión del capital humano surge a partir de la evolución de las ciencias administrativas y del tratamiento que se le fue dando al hombre en cada una de las escuelas y enfoques de las teorías de la

requirements of a selection program, formulates the functions of a specific position, creates the rational basis to reward good performance and define training to be carried out and improves internal communication.

Investigations De Miguel (1998); Crespí (2004); Reyes (2006), Samá (2015), González (2018) have addressed aspects related to the evaluation of teacher performance such as the assessment of the teacher's ability to carry out activities, duties and obligations of their work. They agree that the evaluation of teacher performance is not an easy task due to the multidimensionality of factors that intervene in the educational process and also because of the difficulty of measuring these factors.

In the university context, performance evaluation is one of the most complex aspects, since it constitutes an important factor in raising educational quality, and increasingly requires teachers with a high level of professional development, capable of face the new challenges and transformations of society; Hence, the participation of all those involved (teachers, managers, students) in the evaluation is essential to achieve commitment and acceptance, as long as the purposes and criteria are clear.

The research objective is specified:

Assess current trends in human capital management and the evaluation of teaching performance in the current Cuban university.

To comply with it, a study and bibliographic analysis was carried out on the subject of reference, which took into account books, specialized magazines, as well as articles published on different Web pages.

Development

Capital management: evolution, development and current trends

The management of human capital arises from the evolution of administrative sciences and the treatment that man was given in each of the schools

administración, por lo que su desarrollo ha estado ligado a ella.

Con la Revolución Industrial (siglo XVIII), el descubrimiento de la máquina de vapor constituyó un acontecimiento para el desarrollo empresarial, cambiando el entorno tecnológico, iniciando un proceso de cambio en el trabajo, donde el trabajador comenzaba a desplazarse hacia las máquinas; al centralizar la maquinaria se centralizan también los trabajadores, sumándole a esto, la incursión de las nuevas tecnologías, debido al nuevo proceso de industrialización, trayendo consigo no solo problemas de orden técnico y económico, sino también de naturaleza humana.

En este período surgieron las teorías de las Escuela Clásicas de la Administración. La mencionada escuela consta de dos corrientes: la Administración Científica, que tiene como principal figura al norteamericano Frederick W. Taylor, y la Teoría Clásica de la organización, cuyos representantes fueron el francés Henri Fayol y el alemán Max Weber (Morales, 2004).

En la corriente Administración Científica, Taylor, profundiza sobre aspectos relacionados con la selección de personal, incentivos económicos como elementos de motivación, así como división del trabajo.

Utilizó la observación y medición mediante experimentos controlados, su teoría consistió en aplicar el método científico a la administración, el mismo sostenía que el factor humano era uno más, dentro de los factores productivos, cuya principal y única motivación era económica. Su objetivo era lograr que su rendimiento y su productividad fuera el mayor posible.

Su iniciativa de crear una ciencia de la administración comenzó con un énfasis en las tareas y el estudio del trabajo de los obreros, lo que constituye su principal aporte, en esta etapa aparece entonces la denominada "Administración de personal".

Según Beer (1989), son tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada.

and approaches to administration theories, so its development has been linked to it.

With the Industrial Revolution (18th century), the discovery of the steam engine was an event for business development, changing the technological environment, initiating a process of change at work, where the worker began to move towards the machines; by centralizing the machinery, the workers are also centralized, adding to this, the incursion of new technologies, due to the new industrialization process, bringing with it not only problems of a technical and economic nature, but also of human nature.

In this period arose the theories of the Classical School of Administration. The aforementioned school consists of two streams: Scientific Administration, whose main figure is the North American Frederick W. Taylor, and the Classical Theory of organization, whose representatives were the French Henri Fayol and the German Max Weber (Morales, 2004).

In the current Scientific Administration, Taylor delves into aspects related to the selection of personnel, economic incentives as motivational elements, as well as division of labor.

He used observation and measurement through controlled experiments, his theory consisted of applying the scientific method to administration, he held that the human factor was one more, within the productive factors, whose main and only motivation was economic. Their goal was to maximize their performance and productivity.

His initiative to create a science of administration began with an emphasis on the tasks and the study of the work of the workers, which constitutes his main contribution, at this stage the so-called "Personnel Administration" appears then.

According to Beer (1989), these are well-managed registration and cancellation procedures, neatly collected files and correctly applied labor legislation.

Según Marczely (1992), es el pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.

Para Crespí (2004) son la confección de los recibos de salarios, nóminas y el control de asistencia al trabajo, estando esta función encuadrada, según en el tipo de organización en que se realice, dentro de los diferentes órganos de dirección de la empresa.

Después de analizar estos conceptos es posible expresar que la administración de personal constituyó el primer estadio por el cual pasa la función de recursos humanos, que se centraba en la realización de tareas por separado, por lo que carecían de carácter sistémico.

Este enfoque, no solo reconoce los estudios de Taylor acerca de las formas óptimas de organizar y realizar el trabajo; también en él se destacan las investigaciones de Max Weber sobre los modos de estructurar racional e impersonalmente la organización, y los hallazgos del ingeniero Fayol acerca de los principios y funciones de dirección de la organización que según él eran: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Por supuesto que las visiones de Taylor y Fayol sobre los individuos y las organizaciones, mostraron limitaciones muy significativas, porque en esta Teoría Clásica se manifestaba la explotación de los trabajadores a favor de los patrones, es por ello, que surge la necesidad de corregir esa tendencia deshumanizadora del trabajo.

Surge entonces en los años treinta del siglo XX, a partir de los hallazgos investigativos de Elton Mayo, sociólogo australiano de Harvard, la escuela de las Relaciones Humanas, como una necesaria reacción ante la fuerte tendencia hacia la deshumanización del trabajo.

Este movimiento toma auge a partir de los años cincuenta y sesenta del propio siglo XX y a partir de entonces las personas pasan a considerarse recursos indispensables para el éxito organizacional, surgiendo entonces la Administración de Recursos Humanos (ARH).

El cual surge a medida que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científico-

According to Marczely (1992), it is the payment of the payroll and compliance with a series of bureaucratic procedures in relation to the personnel.

For Crespí (2004) they are the preparation of salary receipts, payroll and the control of attendance at work, this function being framed, according to the type of organization in which it is carried out, within the different management bodies of the company.

After analyzing these concepts, it is possible to express that personnel administration constituted the first stage through which the human resources function passes, which focused on the performance of separate tasks, so they lacked systemic character.

This approach not only recognizes Taylor's studies on the optimal ways to organize and perform work; It also highlights the investigations of Max Weber on the ways of rationally and impersonally structuring the organization, and the findings of the engineer Fayol about the principles and functions of management of the organization that according to him were: foresee, organize, command, coordinate and control.

Of course, the views of Taylor and Fayol about individuals and organizations showed very significant limitations, because in this Classical Theory the exploitation of workers in favor of the bosses was manifested, which is why the need arises to correct that dehumanizing tendency of work.

It then emerged in the 1930s, based on the research findings of Elton Mayo, an Australian sociologist at Harvard, the School of Human Relations, as a necessary reaction to the strong trend towards the dehumanization of work.

This movement took off from the fifties and sixties of the twentieth century itself and from then on people began to be considered essential resources for organizational success, then the Human Resources Administration (ARH) emerged.

Which arises as organizations progress and assimilate scientific-technical advances, this concept authors define as follows:

técnicos, este concepto autores lo definen de la siguiente forma:

Según Chiavenato (1986), la planeación, organización, el desarrollo y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez, que la organización, representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, y alcanzar objetivos relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Según Stoner y Freeman (1992), es una función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización.

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Martínez y Larissa, 2003).

Se comienza a pensar en la persona como un activo dentro de la organización, con necesidades y aspiraciones personales que la organización debe contribuir a satisfacer, y se da un paso de avance, ya que reflejó un profundo cambio en la percepción acerca del rol de las personas dentro de la organización, donde se focaliza más la atención en el hombre

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio. Por esto se le reconoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, (que más tarde se denomina Comportamiento Organizacional o Gestión de Recursos Humanos). Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola (Davis y Newstrom, 1997).

La Administración continuó evolucionando y surgieron nuevas teorías y escuelas que demostraron el desarrollo del pensamiento administrativo. Entre

According to Chiavenato (1986), the planning, organization, development and coordination and control of techniques capable of promoting the efficient performance of the personnel, at the same time, that the organization represents the means that allows people to collaborate in them, and achieve objectives related directly or indirectly to work.

According to Stoner and Freeman (1992), it is an administrative function that deals with the recruitment, placement, training and development of the members of an organization.

The ARH consists of the planning, organization, development and coordination, as well as the control of techniques, capable of promoting the efficient performance of the personnel, while the organization represents the means that allows the people who collaborate in it to achieve the individual objectives, directly or indirectly related to work (Martínez and Larissa, 2003).

The person begins to be thought of as an asset within the organization, with personal needs and aspirations that the organization must contribute to satisfy, and a step forward is taken, since it reflected a profound change in the perception about the role of women. people within the organization, where attention is more focused on men.

For Taylor and his contemporaries, human problems interfered with production, so they had to be fought. For Mayo, human problems became a new field of study. For this reason, he is recognized as the father of what was then called Human Relations, (later called Organizational Behavior or Human Resource Management). Taylor increased production by rationalizing it, while Mayo and his followers endeavored to increase production by humanizing it (Davis and Newstrom, 1997).

The Administration continued to evolve and new theories and schools emerged that demonstrated the development of administrative thinking. Some of these schools and theories include: Psychological Theories and the Structuralist School.

algunas de estas escuelas y teorías se encuentran: las Teorías Psicológicas y la Escuela Estructuralista.

Posteriormente, surge la Teoría de la Burocracia cuando la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas luchaban entre sí por la conquista del espacio en la teoría administrativa y ya presentaban señales de antigüedad para su época, su creación se debe a Max Weber. Para él, burocratización, significa sobre todo, prevalencia creciente de un tipo racional y formal de organización.

El surgimiento de la Escuela Neoclásica, la Teoría Behaviorista y la Teoría del Desarrollo Organizacional, mostraron la evolución del papel del hombre al abordar aspectos vinculados con el liderazgo, el estilo y los objetivos de las entidades, la motivación, el funcionamiento de las organizaciones como un todo y el tratamiento que se le concede al ser humano como ser social, respectivamente. (Capó, Castillo y González, 2013)

La era neoclásica centró las bases para el surgimiento y desarrollo de la teoría de los sistemas. Esta teoría tiene como base la tecnología de tareas, tiene en cuenta el sistema de trabajo como el sistema logístico y todo ello rectorado por la dirección estratégica y la filosofía o cultura organizacional que se asuma (Guerrero, 2006). Entre los principales representantes de los distintos enfoques de la escuela de los sistemas se encuentran Shannon, Wiener, Optner, Hall, Likert, Katz, Kahn y Trist.

La Teoría de la Autoridad fue expuesta por Barnard, el mismo contempló a la organización como un sistema social y concluyó la necesidad de la persistencia de este sistema, de su efectividad para lograr los objetos colectivos y de su eficiencia para satisfacer las metas individuales y demostró que los subordinados pueden frustrar la autoridad que ellos no acepten.

Más tarde en la década de 1990 surgió la Era de la Información la que perdura hasta la actualidad y se caracteriza por los cambios rápidos e inesperados ocurridos en ella.

Como consecuencia de los cambios y transformaciones que trajo consigo la era de la información (televisión, teléfono y computador), la Administración de los Recursos Humanos toma un

Later, the Theory of Bureaucracy arises when the Classical Theory and the Theory of Human Relations fought each other for the conquest of space in administrative theory and already showed signs of antiquity for their time, its creation is due to Max Weber. For him, bureaucratization means above all, the increasing prevalence of a rational and formal type of organization.

The emergence of the Neoclassical School, the Behaviorist Theory and the Theory of Organizational Development, showed the evolution of the role of man when addressing aspects related to leadership, style and objectives of entities, motivation, the functioning of organizations such as a whole and the treatment that is granted to the human being as a social being, respectively. (Capó, Castillo and González, 2013)

The neoclassical era centered the bases for the emergence and development of systems theory. This theory is based on task technology, takes into account the work system and the logistics system and all of this is governed by the strategic direction and the philosophy or organizational culture that is assumed (Guerrero, 2006).

Among the main representatives of the different approaches of the systems school are Shannon, Wiener, Optner, Hall, Likert, Katz, Kahn and Trist.

The Theory of Authority was exposed by Barnard, he contemplated the organization as a social system and concluded the need for the persistence of this system, its effectiveness to achieve collective objects and its efficiency to satisfy individual goals and demonstrated that subordinates can frustrate authority they do not accept.

Later in the 1990s, the Information Age emerged, which continues to this day and is characterized by the rapid and unexpected changes that have occurred in it.

As a consequence of the changes and transformations brought about by the information age (television, telephone and computer), the Human Resources

nuevo enfoque: La Gestión de Recursos Humanos (GRH).

Para Escat (2002), es un conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Según Cuesta (2018), son todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización.

Martínez plantea que:

“La GRH consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Rodríguez, 2015).

Se considera que la gestión de recursos humanos reúne un conjunto de actividades, decisiones a nivel directivo, con el objetivo de lograr un mejoramiento en las organizaciones e incluye las interacciones con el entorno que inciden directamente en el personal.

Es este un concepto más abarcador y avanzado, se observa el carácter estratégico, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida el carácter proactivo, ya que actúa como previsor de deficiencias que puedan surgir, se tiene en cuenta al hombre como una inversión y no como un gasto.

Se puede afirmar que la administración de personal ha evolucionado paulatinamente desde la gestión de recursos humanos hasta las tendencias actuales, que varían, según las concepciones de los estudiosos y de la corriente que asumen del tema, de ahí que en la bibliografía se reconozcan los términos: gestión de capital humano, potencial humano, capital intelectual, talento humano. Todas estas concepciones consideran al trabajador como un ser de potencialidades, las cuales son usadas en beneficio de la organización.

Administration takes a new approach: Human Resources Management (HRM).

For Escat (2002), it is a set of activities that put into operation, develop and mobilize the people that an organization needs to achieve its objectives.

According to Cuesta (2018), they are all decisions and managerial actions that affect the relationship between employees and the organization.

Martínez states that:

“HRM consists of planning, organization, development and coordination, as well as the control of techniques, capable of promoting the efficient performance of personnel, while the organization represents the means that allows the people who collaborate in it, achieve individual objectives directly or indirectly related to work” (Rodríguez, 2015).

Human resource management is considered to bring together a set of activities, decisions at the managerial level, with the aim of achieving an improvement in organizations and includes interactions with the environment that directly affect personnel.

This is a more comprehensive and advanced concept, the strategic character is observed, a much more organized approach is given to the personnel training process, the proactive character is consolidated, since it acts as a predictor of deficiencies that may arise, it is taken into account it counts the man as an investment and not as an expense.

It can be affirmed that personnel administration has evolved gradually from human resources management to current trends, which vary, according to the conceptions of scholars and the current they take on the subject, hence the terms are recognized in the bibliography : management of human capital, human potential, intellectual capital, human talent. All these conceptions consider the worker as a being of potentialities, which are used for the benefit of the organization.

Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con ellas. Para esto, se requiere de personas previsoras, con visión al futuro, con capacidad de pensamiento problémico y a largo plazo, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios y a las exigencias del entorno, sólo se trata de encontrar nuevas formas de pensar y actuar, abrir la mente a nuevas posibilidades y actuar.

La gestión de capital humano en la Educación Superior

Como consecuencia del desarrollo y madurez alcanzada por la Educación Superior, y la responsabilidad de las universidades en el Siglo XXI, es evidente que su gestión necesita un cambio y ese cambio pasa por la aplicación de técnicas novedosas, entre las que empieza a ocupar un lugar importante la gestión del capital humano (Favrod, 2002), por lo que debido a su creciente interacción con el entorno, existe una conciencia más clara de la necesidad de producir cambios que propicien una mayor participación, compromiso y motivación en el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos (Fonseca, 2018).

Esos cambios están encaminados hacia la actualización de los equipamientos y las tecnologías, así como, en los métodos y estilos de liderazgo que coadyuven a una mayor participación, comprometimiento, motivación y creatividad de todo su capital humano como sujetos activos de las transformaciones requeridas e indicador decisivo de la excelencia universitaria.

Sobre esto plantean Lau y Díaz (2009), que los estudios e investigaciones deben encaminarse hacia los procesos de selección para el ingreso a la organización, la promoción de categorías docentes, la organización del trabajo, la evaluación del desempeño, los sistemas de estimulación, la formación y desarrollo, entre otros.

En la Educación Superior a diferencia de los sectores productivos, la incorporación de las tecnologías de la informática y las comunicaciones, no ocasiona reemplazo de factores (tecnología por docentes), ni desarrolla obligatoriamente la productividad de todos los factores y tampoco minimiza el tiempo de producción del bien (dígase ingenieros, médicos,

It is no longer about managing people, but managing with them. For this, it requires far-sighted people, with a vision to the future, with the capacity for long-term and problematic thinking, capable of adapting quickly to changes and the demands of the environment, it is only a matter of finding new ways of thinking and acting, opening the mind to new possibilities and take action.

Human capital management in Higher Education

As a consequence of the development and maturity reached by Higher Education, and the responsibility of universities in the 21st century, it is clear that its management needs a change and that change involves the application of novel techniques, among which it begins to occupy a place management of human capital is important (Favrod, 2002), so due to its growing interaction with the environment, there is a clearer awareness of the need to produce changes that promote greater participation, commitment and motivation in the successful fulfillment of the mission and strategic objectives (Fonseca, 2018).

These changes are aimed at updating the equipment and technologies, as well as, in the methods and styles of leadership that contribute to a greater participation, commitment, motivation and creativity of all their human capital as active subjects of the required transformations and indicator decisive for university excellence.

On this point Lau and Díaz (2009) state that studies and research should be directed towards the selection processes for admission to the organization, the promotion of teaching categories, work organization, performance evaluation, stimulation systems, training and development, among others.

In Higher Education, unlike the productive sectors, the incorporation of information and communication technologies does not cause factor replacement (technology by teachers), nor does it necessarily develop the productivity of all factors, nor does it minimize production time. of the good (say

físicos, o productos intelectuales) (González, Hidalgo y Lombillo, 2017).

Estudiar los procesos de gestión en las universidades es fundamental, no sólo por sus impactos y funciones, sino también por la calidad de su capital humano y en particular la de sus profesores, por lo tanto, la necesidad de perfeccionar la gestión de capital humano en las universidades es urgente.

Las universidades de los siglos XX y XXI deberían inclinarse, hacia la búsqueda de la calidad en sus instituciones, que requiere la organización a partir de procesos de evaluación y acreditación que evidencien la pertinencia del quehacer de las mismas.

Según González (2010), entre las tendencias más reconocidas como de avanzada en las universidades contemporáneas, en diferentes foros y materiales de la UNESCO, se consideran:

- Masificación
- Financiamiento
- Diversificación
- Internacionalización
- Tendencias en la Formación
- Tendencias en la Investigación Científica
- Tendencias de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)
- Tendencias en los indicadores característicos de la gestión de personal docente universitario
- Tiempo de dedicación de los profesores
- Selección y contratación
- Categorías y políticas de promoción
- Demanda de personal y la organización del trabajo
- Evaluación del desempeño
- Reformas
- Valoración de la eficiencia
- Valoración de la calidad

Cada una de estas tendencias influye en los principales aspectos relacionados con la gestión de capital humano en las universidades. Ellas tienen como centro de atención al hombre (profesores y trabajadores), quienes contribuyen decisivamente al aseguramiento de la concreción de las metas trazadas por estas instituciones.

engineers, doctors, physicists, or intellectual products) (González, Hidalgo and Lombillo, 2017).

Studying management processes in universities is fundamental, not only for their impacts and functions, but also for the quality of their human capital and in particular that of their professors, therefore, the need to improve human capital management in universities is urgent.

The universities of the twentieth and twenty-first centuries should lean towards the search for quality in their institutions, which the organization requires based on evaluation and accreditation processes that demonstrate the relevance of their work.

According to González (2010), among the most recognized trends as advanced in contemporary universities, in different forums and UNESCO materials, the following are considered:

- Massification
- Financing
- Diversification
- Internationalization
- Trends in Training
- Trends in Scientific Research
- Trends in Information and Communication Technologies (ICT)
- Trends in the characteristic indicators of the management of university teaching staff
- Time of dedication of teachers
- Selection and hiring
- Promotion categories and policies
- Personnel demand and work organization
- Performance evaluation
- Reforms
- Efficiency assessment
- Quality assessment

Each of these trends influences the main aspects related to human capital management in universities. They have as their center of attention the man (teachers and workers), who decisively contribute to ensuring the realization of the goals set by these institutions.

La evaluación del desempeño docente: conceptualización y tendencias actuales

La evaluación del desempeño constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones y representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones, y la misma es un proceso muy antiguo que surge a partir de la dependencia jerárquica existente en el ámbito laboral y de la existencia de relaciones de subordinación entre los trabajadores producto al desarrollo que fue alcanzando las Ciencias Administrativas a partir de factores externos e internos que se iban dando en el entorno y al papel que fue jugando el hombre dentro de ella.

The evaluation of teacher performance: conceptualization and current trends

Performance evaluation is one of the most important processes in the development of organizations and represents an essential management technique in decision-making, and it is a very old process that arises from the hierarchical dependence existing in the field. labor and the existence of subordinate relationships among workers as a result of the development that Administrative Sciences was reaching from external and internal factors that were occurring in the environment and the role that man was playing within it.

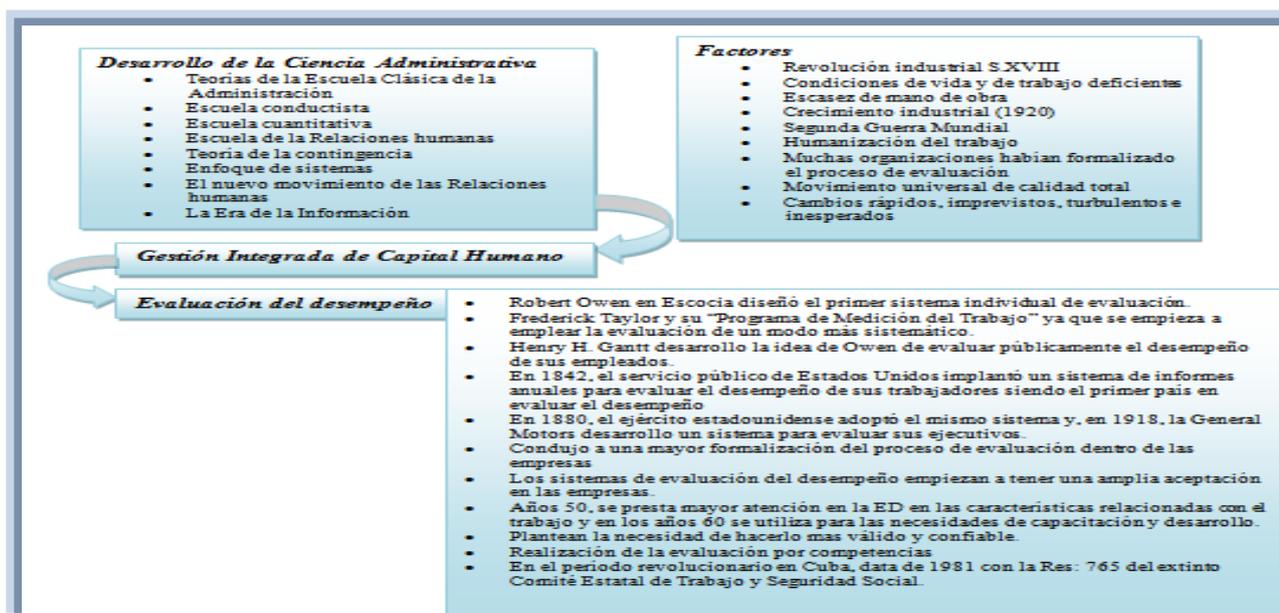


Gráfico 1: Evolución de la Evaluación del desempeño.

Graph 1: Evolution of performance evaluation.

En la actualidad no se concibe una organización moderna que no utilice la evaluación de desempeño, y de hecho, la han implementado mediante un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados.

La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo y periódico, además la evaluación debe ser íntegra de acuerdo a los resultados y a las competencias laborales de los trabajadores,

At present there is no conceivable modern organization that does not use performance evaluation, and in fact, they have implemented it through a formal program, designed to facilitate and standardize the evaluation of employees.

The performance evaluation must be a continuous and periodic process, in addition, the evaluation must be comprehensive according to the results and the workers' labor competencies, together with the

conjuntamente con los objetivos estratégicos de la entidad. Este proceso actuará como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas y objetivos de la entidad (Ayalas, 2004).

Según Elizalde y Reyes (2008), la evaluación del desempeño es el proceso en el cual se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

Se puede concluir que la evaluación del desempeño constituye un conjunto de acciones que permiten conocer el comportamiento de un individuo en su puesto laboral y en el medio donde se desarrolla profesionalmente.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de capital humano evaluar sus procedimientos, los procesos de reclutamiento y selección, las decisiones sobre promociones, compensaciones, contribuye al desarrollo del capital humano, ya que este requiere información proveniente del sistema de evaluación del desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de capital humano, sus principales contribuciones son las siguientes: Según la definición de (Villa y Velázquez, 2009):

- a) Captación de Recursos Humanos
- b) Compensaciones
- c) Motivación
- d) Desarrollo y promoción
- e) Comunicación
- f) Adaptación al puesto de trabajo
- g) Descripción de puestos
- h) Capacitación

Es importante tener siempre presente, que evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio que se realiza a final de año, ni un procedimiento para juzgar y sancionar a los trabajadores, sino fundamentalmente ayudar,

strategic objectives of the entity. This process will act as a vehicle for the implementation of the strategy and the effective, efficient and quality attainment of the entity's goals and objectives (Ayalas, 2004).

According to Elizalde and Reyes (2008), performance evaluation is the process in which the degree to which each worker maintains his suitability and meets the objectives of the position or job he performs (effectiveness), as well as the way in that uses its resources to achieve these objectives (efficiency).

It can be concluded that performance evaluation constitutes a set of actions that allow knowing the behavior of an individual in his job position and in the environment where he develops professionally. Having a formal performance evaluation system allows human capital management to evaluate its procedures, recruitment and selection processes, decisions about promotions, compensation, contributes to the development of human capital, since it requires information from the performance evaluation.

In this order of ideas, when specifying the impact of performance evaluation on human capital management, its main contributions are the following: As defined by (Villa and Velázquez, 2009):

- a) Recruitment of Human Resources
- b) Compensations
- c) Motivation
- d) Development and promotion
- e) Communication
- f) Adaptation to the job
- g) Job description
- h) Training

It is important to always keep in mind that evaluating the performance of the worker should not be considered an exercise that takes place at the end of the year, nor a procedure to judge and sanction workers, but fundamentally to help, collaborate and improve human relations in the organization. It is an analysis of the past, in the present moment, to project

colaborar y mejorar las relaciones humanas en la organización. Es un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro y de esta forma lograr el buen funcionamiento de la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Marczely (1992), define a la evaluación del desempeño docente como un proceso cuya finalidad es emitir juicios de valor sobre el cumplimiento de sus responsabilidades en la enseñanza-aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes. Tales criterios en la evaluación estarán referidos a la idoneidad ética y pedagógica que requiere la prestación del servicio educativo y toma en cuenta aquellos aspectos propios de las funciones docentes.

Para Llerena (1991), es una estrategia académica que permite identificar y atender en forma pertinente los problemas asociados al desempeño académico y profesional de los docentes, con la finalidad de verificar, retroalimentar y mejorar la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Según Escudero (2006), es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, sobre las actividades que el profesor realiza como son: la docencia, investigación, tutorías, asesorías de tesis, superación, trayectoria académica, y vinculación con la extensión universitaria, cuyos resultados contribuyan al desarrollo profesional y desarrollo institucional.

Por lo que la evaluación del desempeño docente es un proceso permanente, enmarcado dentro de una concepción de calidad de la educación, y enfocado hacia el perfeccionamiento de la docencia en una institución educativa Rizo (1999), entendida como vía para la mejora (Pérez, 1995) ; (López, 1999), logrando que su labor deba ser cada vez más científica, moderna y de rigor, para que sea favorecedora de nuevas transformaciones lográndose mayores niveles de eficiencia y eficacia de los procesos docentes y en la satisfacción creciente de las demandas sociales.

Mediante la evaluación del desempeño docente es posible identificar la medida en que se logran los propósitos de los profesores, se conocen las causas del buen éxito o del fracaso y permite tomar decisiones para mejorar.

the future and thus achieve the proper functioning of the organization in the fulfillment of its objectives.

Marczely (1992), defines the evaluation of teacher performance as a process whose purpose is to make value judgments on the fulfillment of their responsibilities in the teaching-learning and development of their students. Such criteria in the evaluation will refer to the ethical and pedagogical suitability that the provision of the educational service requires and takes into account those aspects of the teaching functions.

For Llerena (1991), it is an academic strategy that allows to identify and address in a relevant way the problems associated with the academic and professional performance of teachers, in order to verify, provide feedback and improve the quality of the teaching-learning processes.

According to Escudero (2006), it is a systematic process of obtaining valid and reliable data, on the activities that the professor carries out, such as: teaching, research, tutorials, thesis advice, improvement, academic trajectory, and link with university extension , whose results contribute to professional development and institutional development.

Therefore, the evaluation of teaching performance is a permanent process, framed within a conception of quality of education, and focused on the improvement of teaching in an educational institution Rizo (1999), understood as a way to improve (Pérez, nineteen ninety five) ; (López, 1999), achieving that their work should be increasingly scientific, modern and rigorous, so that it is conducive to new transformations, achieving higher levels of efficiency and effectiveness of the teaching processes and in the increasing satisfaction of social demands.

By evaluating decent performance, it is possible to identify the extent to which the teachers' purposes are achieved, the causes of success or failure are known, and it enables decisions to be made to improve.

At present, the discussion about teacher evaluation does not revolve around whether it should be

En la actualidad, la discusión sobre la evaluación docente no gira en torno a si debe evaluarse o no, más bien, el problema estriba en cómo hacerlo, quién lo hace, con qué propósito y cuál es la metodología apropiada Chacón (2001), por lo que se espera que la evaluación docente haga parte de una cultura de la evaluación y se convierta en una práctica cotidiana, capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos. Sólo así podrá proporcionar información valiosa para que las instituciones fortalezcan su gestión con planes de mejoramiento ajustados a sus particularidades, para lograr mejoras en el sistema educativo.

Por ende, se debe considerar que en este arduo proceso de evaluación del desempeño docente todos ganan: las instituciones educativas, al mejorar su personal docente; el docente, al potenciar y mejorar aspectos con deficiencias; el estudiante, al recibir una mejor calidad de educación; la sociedad, pues existirán en un futuro profesionales de calidad que brindaran servicio a las necesidades de la misma.

Desde esta perspectiva hay que entender la propuesta que hace Luviano (2008), cuando señala que la evaluación de los docentes debe pensarse como un fundamento para la elaboración de planes y programas de mejoramiento y que requiere de diversas miradas, por lo que es necesario concurrir en varios instrumentos que aporten una información procedente de diferentes fuentes, momentos o procedimientos, ya que no hay instrumento que haya sido técnicamente elaborado y que pueda dar la información suficiente sobre la calidad del docente.

Los elementos más comunes en las definiciones anteriores son las siguientes:

Es un proceso continuo e integral que permite identificar los problemas y logros del desempeño docente.

Se busca la mejora de la calidad en la enseñanza.

Ayuda a conocer cómo actúan los docentes, a identificar sus potencialidades y apuntar a su perfeccionamiento.

Busca el logro de la eficiencia y eficacia de los procesos docentes.

evaluated or not, rather, the problem lies in how to do it, who does it, for what purpose and what is the appropriate methodology Chacón (2001), for what is expected that teacher evaluation is part of a culture of evaluation and becomes a daily practice, capable of generating positive changes in educational processes. Only in this way will it be able to provide valuable information for the institutions to strengthen their management with improvement plans adjusted to their particularities, to achieve improvements in the education system.

Therefore, it should be considered that in this arduous process of evaluating teacher performance everyone wins: educational institutions, by improving their teaching staff; the teacher, by promoting and improving aspects with deficiencies; the student, by receiving a better quality of education; society, since in the future there will be quality professionals who will provide service to its needs.

From this perspective, we must understand the proposal made by Luviano (2008), when he points out that the evaluation of teachers should be thought of as a basis for the development of improvement plans and programs and that it requires different perspectives, so it is necessary to attend in various instruments that provide information from different sources, moments or procedures, since there is no instrument that has been technically developed and that can provide sufficient information on the quality of the teacher.

The most common elements in the above definitions are as follows:

It is a continuous and comprehensive process that allows identifying the problems and achievements of teaching performance.

It seeks to improve the quality of teaching.

It helps to know how teachers act, to identify their potential and aim for their improvement.

It seeks to achieve the efficiency and effectiveness of the teaching processes.

Se infieren juicios, se establecen valoraciones y se toman decisiones para mejorar la práctica docente.

La Gestión de capital humano y la evaluación del desempeño docente en la Universidad cubana actual.

La universidad constituye un elemento esencial de progreso, que debe estar constantemente a tono con los cambios tecnológicos y la innovación a partir de su importancia como factor fundamental para la transformación y desarrollo de la sociedad actual; por ende, es necesario formar seres humanos capaces de orientar creativa y críticamente su vida hacia el perfeccionamiento de sus potencialidades en beneficio de la sociedad.

Las características de las instituciones de Educación Superior en Cuba, el nivel de formación de sus trabajadores, la complejidad de los procesos que en ella se desarrollan, fundamentarán la necesidad de gestionar el capital humano Horruitiner (2006), o sea, que esto implica llevar a cabo su gestión, en la tarea de asumir los retos del mundo actual. Haciéndose esto necesario debido a las transformaciones actuales que se han venido desarrollando y al papel que debe asumir el mismo en ella.

En la actualidad el Ministerio de Educación Superior (MES), tiene bien identificados los subsistemas que integran el SGCH de sus instituciones definido por (Morales, 2009) como:

“Sistema que integra un conjunto de políticas, normativas, objetivos, metas, responsabilidades, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos para elevar a la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia” (Morales, 2009).

A partir de toda la evolución que ha tomado el concepto y su tendencia actual, debido al avance progresivo que han tenido las organizaciones en el mundo contemporáneo, cumpliendo lo establecido en las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, elaboradas por la Oficina Nacional de Normalización y que rigen esta actividad en el país.

Como consecuencia del propio desarrollo y madurez alcanzada por los CES, así como, su creciente interacción con el entorno, existe una conciencia más

Judgments are made, assessments are established, and decisions are made to improve teaching practice.

Human capital management and the evaluation of teaching performance in the current Cuban University.

The university constitutes an essential element of progress, which must be constantly in tune with technological changes and innovation based on its importance as a fundamental factor for the transformation and development of today's society; therefore, it is necessary to train human beings capable of creatively and critically guiding their lives towards the improvement of their potentialities for the benefit of society.

The characteristics of Higher Education institutions in Cuba, the level of training of their workers, the complexity of the processes that are developed in it, will base the need to manage human capital Horruitiner (2006), that is, that this implies carrying out his management, in the task of assuming the challenges of today's world. This being necessary due to the current transformations that have been developing and the role that he must assume in it.

Currently the Ministry of Higher Education (MES) has well identified the subsystems that make up the SGCH of its institutions defined by (Morales, 2009) as:

"System that integrates a set of policies, regulations, objectives, goals, responsibilities, functions, procedures, tools and techniques that in the workplace are structured according to the processes to raise productivity, job performance and efficiency" (Morales, 2009).

From all the evolution that the concept has taken and its current trend, due to the progressive progress that organizations have had in the contemporary world, complying with the provisions of the Cuban Standards of the Integrated Management System of Human Capital, prepared by the Office National Standardization and that govern this activity in the country.

clara de la necesidad de producir cambios en los métodos y estilos de liderazgo que propicien una mayor participación, compromiso y motivación en el cumplimiento exitoso de la misión y los objetivos estratégicos. El SGICH debe contribuir a garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global de la organización.

En el contexto universitario, la evaluación del desempeño es uno de los aspectos más complejos, ya que la misma constituye un factor importante en la elevación de la calidad educacional, y exige cada vez más, docentes con un alto nivel de desarrollo profesional, capaces de enfrentar los nuevos retos y transformaciones de la sociedad; de ahí que la participación de todos los involucrados (docentes, directivos, estudiantes, etc.) en la evaluación, sea imprescindible para lograr compromiso y aceptación, siempre y cuando, las finalidades y criterios del mismo queden claras.

Se ha comprobado en investigaciones precedentes realizadas por Valdés (2001), Portal (2003) y Ramírez (2007), en los que se explica: qué evaluar y para qué evaluar al profesorado desde el desempeño profesional, pero alejada de las concepciones vigentes para la universidad cubana actual, por lo que en los últimos años la enseñanza en general y la de estudios superiores particularmente, ha vivido importantes transformaciones a favor de la cobertura y la masificación.

La aplicación de la Dirección por Objetivos (DPO) por el MES, se comenzó un cambio en la planificación individual de los profesores, el que se conforma por los resultados individuales que tributan a las áreas de resultados claves y criterios de medidas del centro. Actualmente, es la forma en que se está realizando en todos los centros. A tal efecto, al profesor se le evalúa y califica su desempeño en cada área de resultado clave y además se le otorga una calificación integral.

De ahí a que los Centros de Educación Superior, se mantienen en un permanente proceso de perfeccionamiento en la ejecución de las tareas y actividades que conducen al cumplimiento de su misión fundamental, por lo que implementa cambios, con el objetivo de aumentar la calidad del proceso docente-educativo, así como, la de sus instituciones,

As a consequence of the development and maturity reached by the CES, as well as their growing interaction with the environment, there is a clearer awareness of the need to produce changes in leadership methods and styles that promote greater participation, commitment and motivation in the successful fulfillment of the mission and strategic objectives. The SGICH must contribute to ensuring the successful fulfillment of the organization's global strategy.

In the university context, performance evaluation is one of the most complex aspects, since it constitutes an important factor in raising educational quality, and increasingly requires teachers with a high level of professional development, capable of face the new challenges and transformations of society; Hence, the participation of all those involved (teachers, managers, students, etc.) in the evaluation is essential to achieve commitment and acceptance, as long as the purposes and criteria of the evaluation are clear.

It has been verified in previous investigations carried out by Valdés (2001), Portal (2003) and Ramírez (2007), in which it is explained: what to evaluate and why to evaluate teachers from professional performance, but far from the current conceptions for the Current Cuban university, so that in recent years education in general and higher education in particular, has undergone important transformations in favor of coverage and massification.

The application of the Direction by Objectives (DPO) by the MES, began a change in the individual planning of the teachers, which is made up of the individual results that contribute to the key result areas and measurement criteria of the center. Currently, it is the way it is being done in all centers. To this end, the teacher is evaluated and rated for their performance in each key result area and is also given a comprehensive rating.

Hence, the Higher Education Centers remain in a permanent process of improvement in the execution of the tasks and activities that lead to the fulfillment of their fundamental mission, for which they implement changes, with the aim of increasing the

para dar cumplimiento a lo expuesto en los lineamientos (145, 146 y 147) de la nueva Política económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y reafirmado en el VII Congreso del PCC, donde abordan la necesidad de realizar una adecuada evaluación del desempeño de los profesores con el objetivo de valorar los resultados y calidad del trabajo realizado durante el año, aunque todavía falta mucho para alcanzar los índices a los que aspira la universidad cubana actual, para ello se debe enfocar en el proceso de evaluación del desempeño docente, logrando la correcta realización del mismo cerrando el ciclo de planificación, organización, seguimiento y control.

Conclusiones

La gestión de capital humano ha transitado por diferentes etapas y desarrollado nuevas tendencias en el ámbito actual; ha evolucionado desde la clásica administración del personal hasta la llamada gestión de capital humano, esto evidencia, que independientemente de la tendencia de que se trate, el capital humano es indispensable para el cumplimiento de la misión de cualquier organización ya que aseguran con su conocimiento, trabajo, esfuerzo, motivación, creatividad e iniciativa la eficiencia y eficacia de la misma.

La evaluación del desempeño de los docentes es de vital importancia, ya que es indispensable en la calidad de las instituciones educacionales, específicamente en la educación superior y para el desarrollo profesional de los docentes, de ahí, a que su buena realización sea inminente y en la actualidad debe estar orientada a elevar la calidad en las instituciones educacionales, encaminada a aumentar los índices de eficiencia y eficacia de su personal docente y orientada hacia la mejora continua.

quality of the process educational-educational, as well as that of its institutions, to comply with the provisions of the guidelines (145, 146 and 147) of the new Economic and Social Policy of the Party and the Revolution approved in the Sixth Congress of the Communist Party of Cuba (PCC) and reaffirmed at the VII Congress of the PCC, where they address the need to carry out an adequate evaluation of the performance of teachers in order to assess the results and quality of the work carried out during the year, although there is still a long way to go to reach the indexes to which the current Cuban university aspires, for this it must focus on the process of evaluating teaching performance, achieving the correct completion of it. ndo the planning, organization, monitoring and control cycle.

Conclusions

Human capital management has gone through different stages and developed new trends in the current environment; has evolved from the classic personnel administration to the so-called human capital management, this shows that regardless of the trend in question, human capital is essential for the fulfillment of the mission of any organization since they ensure with their knowledge, work, effort, motivation, creativity and initiative the efficiency and effectiveness of it.

The evaluation of the performance of teachers is of vital importance, since it is essential in the quality of educational institutions, specifically in higher education and for the professional development of teachers, hence, that its good performance is imminent and in Today, it should be aimed at raising the quality of educational institutions, aimed at increasing the efficiency and effectiveness rates of their teaching staff and aimed at continuous improvement.

Bibliografía / References

- Ayalas, S. 2004. Proceso de Evaluación del Recurso Humano [en línea]. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion-de-empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/evaluaciondeldesempenopersonal.html> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Beer, M. 1989. Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Capó, J., Castillo, J., & González, S. 2013. Sistema de gestión integrada de capital humano para las universidades cubanas. Caso Universidad Agraria de La Habana. *Revista Congreso Universidad, Vol II, No.3*.
- Chacón, S. 2001. Evaluación de la calidad universitaria: validez de contenido. *Psicothema* [en línea]. 13 (2). Facultad de Psicología de la Universidad de Oviedo y el Colegio Oficial de Psicólogos del Principado de Asturias. Disponible en: <http://www.psicothema.com/pdf/451.pdf> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Chiavenato, I. 1986. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. 1986. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Crespí, M. 2004. La Evaluación del Desempeño Docente: un espacio abierto para el desarrollo profesional del educador. *Revista Digital de Educación y Nuevas tecnologías* [en línea]. (31). Disponible en: <http://contexto-educativo.com.r/2004/2/nota-02.htm> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Cuesta, A. 2009. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tercera edición ed. La Habana: Editorial Félix Varela. ISBN 9-789590-713415.
- Cuesta Santos, A. 2016. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Tomo I. Editorial Universitaria, Félix Varela, La Habana.
- Cuesta Santos, A & Valencia Rodríguez, M. 2018. Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135 145. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362018000200135&lng=es&tlng=es
- Davis, K. y Newstrom, J. 1997. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Miguel, M. 1998. La evaluación del profesorado universitario. Criterios y propuestas para mejorar la función docente. *Revista de Educación*, (315).
- Elizalde, L. y Reyes, R. 2008. Elementos clave para la evaluación del desempeño de los docentes. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* [en línea]. Especial. Disponible en: <http://redie.uabc.mx/NumEsp1/contenido-elizaldereyes.html> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Escat, M. 2002. Tendencias de la Gestión de los Recursos Humanos en el mundo [en línea]. (-). Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/37/grrhhest.htm [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Escudero, J. 2006. *La evaluación de la formación docente de los*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Favrod, C. 2002. Principales aptitudes requeridas para la gestión de los conocimientos y del trabajo con las redes: espíritu de iniciativa, de cooperación y de comunicación [en línea]. (-). Disponible en: <http://www.ciea.ch/documents.com> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Fonseca, L. V. 2018. *Diseño del proceso de Capital Humano para el Sistema de Gestión de la Calidad de la UNAH*. Tesis de grado, Mayabeque.
- González, S. 2010. Sistema de Indicadores para evaluar la gestión de los Recursos Humanos en las sedes universitarias municipales de la provincia La Habana. Tesis de Maestría. La Habana, Cuba, UNAH.
- González, S., Hidalgo, N. y Lombillo, I., 2017. La gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Educación Superior. *Varona. Revista científico- metodológica*, (64), enero - abril,

13p. [en línea]. Disponible en: <<http://www.revista.varona.rimed.cu>> [Acceso 9 de mayo de 2017], pp. 1 - 13

- González, S. 2018. *Estrategia metodológica para la Gestión del proceso de Evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana* (tesis de doctorado). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- Guerrero, R. 2006. Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos para la facultad de Mecanización Agropecuaria de la Universidad Agraria de La Habana. Tesis de Maestría. La Habana, UNAH.p.17.
- Horrutiner, P. 2006. La Universidad cubana: El modelo de formación. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Lau, C. y Díaz, M. 2009. El sistema de gestión de los recursos humanos en las universidades [en línea]. (-). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Llerena, R. 1991. Evaluación del personal académico. *Revista Perfiles Educativos*, (53-54), 18-29.
- López, M. 1999. A la calidad por la evaluación. Colección Gestión de la Calidad. España: Escuela Española.
- Luviano, J. 2008. Marco conceptual y metodológico para evaluar el desempeño docente en las maestrías del CENIDET [en línea]. (-). Disponible en: <Http://www.cenidet.edu.mx/subaca/web-dda/docs/evaluacion2002.pdf> [Consulta: 21 septiembre 2014].
- Marczely, B. 1992. Teacher evaluation: research versus practice. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 5 (3), 270-272.
- Martínez, R. 2009. Diagnóstico para la Implantación del modelo de Gestión Integrada de Capital Humano en el Centro de Inmunología Molecular. Trabajo de Diploma. La Habana, ISPJEA.p.54.
- Martínez, S. y Larissa, G. 2003. Administración de Recursos Humanos [en línea]. (-). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm> [Consulta: 16 febrero 2014].
- Morales, A. 2009. Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política. p. 63.
- Morales, E. 2004. Gestión de recursos humanos, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. La Habana: ISPJAE.
- Oficina Nacional de Normalización. 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. LA Habana, Cuba.
- Ortueta,
- Pérez, R. 1995. Evaluación de programas educativos. En: Rivilla, A. y Villar, Evaluación de programas educativos, centros y profesores. Madrid, Universitas. 73-106. 37.013 EVA-2.
- Pedraza Rodríguez, L. (2017). Actualización del modelo económico cubano. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 1(2): 3-6.
- Portal, J. 2003. Evaluación de la calidad de la enseñanza de la licenciatura en Cultura Física de la Universidad de Cienfuegos. Tesis de Doctorado. Oviedo, Universidad de Oviedo.
- Ramírez, Y. 2007. Metodología para la evaluación integral de los profesores de Educación Física. Tesis de Maestría. Cienfuegos, Universidad de Cienfuegos.
- Reyes, O. 2006. La evaluación de los profesores como recurso para mejorar su práctica. Mexico: UNAH.
- Rizo, H. 1999. Evaluación del docente universitario: una visión institucional. *Revista Iberoamericana de Educación*.p 1.
- Rodríguez, O. 2015. *Diseño del sistema de gestión integral de capital humano (SGICH) en la empresa constructora militar "El Vaquerito"*. (Tesis inédita de maestría). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.

- Samá, D.2015. *Procedimiento para la evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de la Habana*. Trabajo de Diploma. Mayabeque: Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.
- Stoner, J. A. y Freeman, E. R. 1992. *Management*. New York: Prentice Hall. Valdés, H. 2001. Evaluación del desempeño profesional del docente. En: Congreso Iberoamericano de Educación. México.
- Valdés, H. 2001. Evaluación del desempeño profesional del docente. En: *Congreso Iberoamericano de Educación*. México: (-).
- Villa y Velázquez. 2009. La Evaluación del desempeño. Un enfoque metodológico para su desarrollo" en *Contribuciones a la Economía* [en línea]. (-). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2009b/pdf> [Consulta: 21 septiembre 2014].