

Evaluación del 360° aplicada al desempeño docente

360° evaluation applied to teaching performance

Ana Teresa Sifuentes Ocegueda¹, Emma Lorena Sifuentes
Ocegueda² y Rocío Mabeline Valle Escobedo³

Resumen: La calidad de la educación es una necesidad planteada actualmente por organismos internacionales, nacionales y estatales. Calificar el desempeño actual y/o anterior de un docente con relación a sus estándares requiere de mucho detalle y consistencia del sistema de evaluación del desempeño utilizado. La metodología de 360° enfatiza la importancia de que la evaluación sea realizada por todos los agentes involucrados con el objetivo de triangular la información, mejorar y orientar la autopercepción del desempeño, así como propiciar la mejora continua del proceso.

Abstract: The quality of education is a need currently raised by international, national and state organizations. Qualifying the current and / or previous performance of a teacher in relation to their standards requires a lot of detail and consistency of the performance evaluation system used. The 360 ° methodology emphasizes the importance of the evaluation being carried out by all the agents involved in order to triangulate the information, improve and guide the self-perception of the performance, as well as promote the continuous improvement of the process.

Palabras clave: proceso de enseñanza-aprendizaje; desempeño docente; evaluación de 360°; calidad de la educación

Introducción

Existe el interés explícito del Estado Mexicano por transformar a fondo el sistema educativo nacional, de tal manera que todos los estudiantes mexicanos tengan las oportunidades de aprendizaje óptimas para alcanzar el máximo logro educativo posible. El punto de partida de la reforma educativa del 2013, fue la crisis de la educación nacional, crisis documentada reiteradamente por evaluaciones parciales o estandarizadas que se realizan del sistema educativo

¹ Dra. en Educación, Universidad Autónoma de Nayarit, Actores sociales, desarrollo local y regional e innovación educativa, anat.sifuentes@uan.edu.mx.

² Dra. en Sociología, Universidad Autónoma de Nayarit, Actores sociales, desarrollo local y regional e innovación educativa, emmalorenas@gmail.com.

³ Master en Impuestos, Universidad Autónoma de Nayarit, Actores sociales, desarrollo local y regional e innovación educativa, rocio_valle13@hotmail.com.

nacional desde hace años.

La reforma educativa responde a la necesidad de atender el bajo logro de aprendizajes de los niños y jóvenes mexicanos, al mismo tiempo que busca erradicar la inequidad en la distribución de la calidad de la educación en México. Para lograrlo es necesario mejorar de manera significativa los servicios educativos que reciben los alumnos del país, ya que la deficiencia no solo depende del docente, sino del contexto social, cultural y laboral relacionado con el sistema educativo, de las familias y de los propios educandos. No obstante los docentes tienen un papel clave en la mejora de la calidad y por ello el cuidado de su desarrollo profesional es fundamental.

La evaluación representa un instrumento valioso para lograr apoyar el desarrollo de la profesionalización de docentes. El maestro que se supera de manera continua atenderá adecuadamente a sus alumnos y logrará por ello buenos resultados de aprendizaje, para ello se requiere definir el perfil, los parámetros e indicadores, las etapas y los métodos de evaluación, así como desarrollar los instrumentos para la implementación de la misma.

El principal desafío en materia de evaluación docente es fortalecer el desarrollo profesional de los maestros, garantizando la idoneidad de los conocimientos y las capacidades, aunque para realizarlo se tengan que enfrentar procesos que son por demás conflictivos, debido a la subjetividad que implica grado de percepción que cada uno tiene de los aspectos y competencias a evaluar.

En el presente trabajo se plantea la opción de la metodología de evaluación de 360° aplicada al desempeño docente como una herramienta de desarrollo profesional, que ayuda al profesor a forjar su plan de carrera, con base en la retroalimentación de diferentes grupos de evaluadores/observadores que lo conocen e interactúan de manera cotidiana en el desarrollo de la práctica educativa. El modelo de evaluación de 360° difiere sustancialmente del tradicional, que utiliza una sola fuente de evaluación (generalmente realizada por el supervisor o coordinador y en el caso de los docentes de nivel superior la mayoría de las veces por los estudiantes) la cual presenta diferentes limitaciones.

Primeramente se presenta un acercamiento al tema de acuerdo a autores que en diferentes momentos han enfocado su atención en el tema y que dan sustento al mismo. Se parte de la importancia de la calidad en la educación, para llegar a justificar la necesidad de un buen proceso

de evaluación del desempeño docente.

Posteriormente se detalla la metodología de 360° aplicada a la evaluación de la práctica educativa y se ofrecen sugerencias en su implementación. La aportación es una metodología completa que permite al docente auto dirigir su plan de carrera, además a los coordinadores o directivos realizar planes de capacitación y desarrollo más adecuados y dirigidos a la mejora continua del sistema de enseñanza-aprendizaje.

El diseño metodológico de la ponencia es el de una investigación documental, de trabajo teórico y de discusión metodológica, apoyado en fuentes de datos secundarios (libros, revistas, bases de datos, sitios web, etc.). De nivel descriptivo, en tanto que busca la obtención de datos confiables y precisos para desarrollar un estudio completo que determine la percepción del grado de dominio de las competencias transversales de los docentes. Para concluir se presentan reflexiones finales a manera de conclusión.

Desarrollo

El impulso global que se ha presentado a partir de la era de las nuevas tecnologías ha impulsado a los sistemas productivos y de servicios a la búsqueda implacable de la mejora continua, partiendo de la premisa de que todo es perfectible, ya que las actividades de un proceso pueden ser modificadas en cualquier momento para cumplir de mejor manera los estándares establecidos. La UNESCO considera que la educación es un derecho humano para todos, a lo largo de toda la vida, y que el acceso a la instrucción debe ir acompañado de la calidad (UNESCO, 2017). El proceso educativo está inmerso en este proceso de adaptabilidad y para lograr los cambios o ajustes para lograr la meta educativa es necesario evaluar los resultados del proceso formativo de los estudiantes y evaluar el procedimiento de enseñanza. La educación facilita el proceso de aprendizaje, sin embargo, surge la inquietud de saber si los docentes cuentan con las competencias necesarias para generar los resultados deseados en los estudiantes.

Las instituciones de educación superior demandan de sus docentes respuesta oportuna a un ambiente de competencia en condiciones de desigualdad entre las universidades del mundo, de ahí que se requiere un amplio respaldo de las mismas para fortalecer el perfil de sus docentes y en un momento dado, formar docentes abiertos al cambio, comprometidos con la sociedad y con su universidad, responsables del quehacer docente en la búsqueda de una mayor calidad

educativa. El interés por mejorar continuamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en las instituciones de educación superior justifica la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación del desempeño que brinde resultados individuales objetivos y confiables, pero que a la vez ofrezca deducciones globales de utilidad para la administración académica que faciliten la toma de decisiones en materia de desarrollo del profesorado de una manera trascendental, justa y equitativa.

Schmelkes (2010:85), expresa que la preocupación por la calidad es quizá lo mejor que caracteriza a nuestros tiempos y esto se puede apreciar en la variedad de documentos que sobre el tema se han escrito y en los cuales se establece la evaluación como un elemento fundamental de todo proceso encaminado al logro de la mejora continua. Se considera que con esta gestión se logra revalorar el concepto de evaluación como concepto integral de un proceso, por lo que el modelo 360° puede ser factible y viable para ser utilizado por los docentes de nivel superior, ya que incorpora las exigencias que se imponen en el modelo educativo por competencias.

Este concepto es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Dichos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional (Alles, 2005:94). Por lo tanto, Se espera que dicho modelo oriente a los docentes en materia de evaluación y sirva de soporte al proceso de rediseño curricular basado en competencias profesionales que actualmente se desarrolla en el país.

En este sentido, el método de evaluación de 360° se creó para definir las competencias de una persona a partir de distintas fuentes incluyendo una auto-evaluación. Al tener distintas perspectivas, los evaluadores (observadores) pueden brindar información más concreta sobre el desempeño de una persona en comparación de la auto-aplicación de cuestionarios o de la evaluación por parte del jefe inmediato. Las razones por buscar una evaluación lo más objetiva posible es que el conocer el nivel real de competencias de un empleado indica las necesidades, e incluso los métodos propicios para planes de desarrollo y con ello incrementar su productividad (Martínez A. , 2012). Este método originalmente se diseñó para evaluar a directivos de alto nivel, la razón de que las evaluaciones sean anónimas, es para obtener mayor objetividad en la retroalimentación, evitar confrontaciones, o sesgos por parte de los observadores por saber que el evaluado sabe quién hizo tal o cual valoración, es decir, que el jefe no debe enterarse quien lo

evaluó de tal forma, pero sí en cambio de la percepción que se tiene de él.

Para modificar el método de evaluación de los docentes universitarios resulta imprescindible analizar primeramente cómo se ha venido realizando esta práctica y qué se hace al respecto en la actualidad. La evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje ha sido orientada a través de la historia a conocer los resultados de los alumnos, los conocimientos y las conductas observables; a medir cuantitativamente lo aprendido, restando importancia a la evaluación de la calidad de la instrucción. En parte la dificultad radica en la definición de lo que es un buen profesor en contraste con la diversidad de finalidades de la enseñanza.

De acuerdo con Arnaut (2004:38) el principal reto es asegurar que los diversos programas de actualización y mejoramiento profesional del magisterio no es nada más el mejoramiento salarial, también es importante, mejorar la calidad de la enseñanza. Además, es asegurar la pertinencia de tales programas a las necesidades del fortalecimiento de la función esencial que buscan impactar la docencia y la calidad de sus resultados.

En la actualidad, los modelos de evaluación del desempeño docente deben ser acordes con el avance de la ciencia y la tecnología y ser el medio más eficaz para el desarrollo profesional de los profesores universitarios. 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 mediante la autoadministración de la capacitación o del plan de carrera. Sin embargo, la realidad dista mucho de ser la idónea ya que los procesos de evaluación, desprendidos de las políticas educativas a nivel federal, como los diseñados internamente por las instituciones de educación superior, se guían sobre todo con criterios productivistas dejando de lado el estímulo a la creatividad, tanto en el quehacer docente como en la generación de conocimiento científico cuyos resultados se tratan de reflejar con indicadores de tipo cuantitativo y fomentando el conocimiento aplicado más que el básico o humanístico.

Obando, et al (2014) afirman que la gestión del desempeño docente es una forma de identificar las necesidades y potencialidades de los maestros y de establecer las estrategias de superación en las competencias genéricas y específicas que demanden de un acompañamiento permanente y significativo para el desarrollo profesional.

Para Tejedor (2012) el sentido formativo de la evaluación reside en el supuesto de pensar que la información que se le proporciona va a estimular al profesor a realizar los cambios

pertinentes, ya que 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.

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes (Valdés, 2000).

Guzmán, M. (2008) resalta la importancia de contar con un sistema de evaluación docente congruente con un modelo de educación centrada en el aprendizaje. Plantea la propuesta de un sistema de evaluación orientado a las funciones docentes de planeación, facilitación del aprendizaje y evaluación, aplicable mediante autoevaluación, opinión de estudiantes y evaluación institucional. Se refiere el procedimiento para su elaboración e implementación, así como el mecanismo de evaluación.

El modelo de evaluación del desempeño de 360° es una estrategia innovadora adecuada para fundamentar la investigación sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se pone en marcha un mecanismo de autoconfrontación de la imagen que el profesor tiene de sí mismo frente a la que tienen los demás acerca de su persona. Después, mediante un sistema de retroalimentación en la evaluación, se motiva al docente a mejorar la calidad de la educación.

Por su parte Obando, et al (2014) consideran que el modelo 360° propicia al profesor el acompañamiento necesario a fin de potenciar sus fortalezas, brindándole estímulos, procesos de retroalimentación y reflexión para optimizar su labor, emancipándose en su práctica educativa.

La evaluación de 360° es una herramienta para desarrollo de recursos humanos, a diferencia de otros métodos empleados para fortalecer sistemas de compensaciones o definir promociones. Se evalúa a la persona desde su entorno y ellos mismos eligen quienes lo evaluarán (seleccionando a personas que sepan que los evaluarán sinceramente) (Alles, 2005).

Cuando se evalúan competencias se requiere definir con anterioridad lo que se pretende evaluar y bajo qué criterios se desea evaluar, posteriormente se elabora el instrumento, el cual puede ser un cuestionario o escala basado en preguntas o afirmaciones destinadas a la exploración de las competencias a evaluar, es decir, a ocasiones en las que el observador pudo constatar que el participante tiene o no las competencias adecuadas para determinadas situaciones. También, aunque se trate más de un asunto de opinión, se pueden hacer preguntas sobre si el

observador piensa que el participante es capaz de llevar a cabo ciertas actividades aun cuando nunca lo haya visto en esa situación (Martínez A. , 2012).

Para el caso de la evaluación del desempeño docente, los evaluadores pueden ser los compañeros o pares, los estudiantes y el coordinador del área o directivo a cargo y para completar los 360°, la propia apreciación del docente evaluado, ya que se busca la valorización completa de su entorno. En teoría pueden ser todas aquellas personas que conozcan las competencias a evaluar del docente, sin embargo, es indispensable definir los grupos de observadores más idóneos de acuerdo a la situación.

Previo a su implementación, se debe definir también la periodicidad con que se realizará la evaluación de 360°, siendo recomendable hacerla anualmente por la facilidad de comparar resultados tanto globales como individuales año tras año versus las metas establecidas. Se recomienda también que el primer año se realice en paralelo con el método de evaluación vigente para tomarlo como prueba piloto y convalidar el instrumento de evaluación.

Otro aspecto que se necesita prever, es la implementación de un programa de entrenamiento para evaluadores, en el que se dan a conocer mediante un manual de instrucción, los detalles de la metodología, las competencias con sus grados de cumplimiento y frecuencia y sobre todo la importancia de la sinceridad de sus percepciones. Así mismo se deberá implementar una instancia de seguimiento a los resultados obtenidos.

De acuerdo con Martínez (2012), para desarrollar un plan de evaluación de 360° se deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) Delimitar los objetivos y las competencias
- b) Qué información se requiere para alcanzarlos
- c) Cómo se utilizará la información
- d) Diseñar el cuestionario
- e) Elegir a los observadores
- f) Capacitar a los observadores para que contesten adecuadamente
- g) Capturar y analizar los resultados
- h) Presentar los resultados al participante
- i) Diseñar plan de desarrollo con base en los resultados
- j) Ejecutar acciones de acuerdo con las diferencias y sesgos en los observadores.

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información (Arias, 1999). El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación (Bernal C. , 2006).

Los cuestionarios para una evaluación de 360° se distinguen de otros que se utilizan para medir habilidades y competencias, se utilizan reactivos dobles, ya que, para obtener mayor objetividad en el evaluación, en ésta metodología se busca medir el grado de cumplimiento de la competencia, así como la frecuencia con que la misma se cumple, obligando al evaluador a repensar su respuesta.

Sobre el cuestionario para 360° (Martínez A. , 2012) comenta que las preguntas se refieren a acciones que evidencien las competencias del participante, aunque se incluyan preguntas sobre acciones que no ha realizado o que al observador no le conste, la valoración que brinda el observador será resultado de la inferencia a partir de las competencias del participante. Las respuestas de los observadores son anónimas y al final se promedian. La presentación de los resultados, brindan al participante retroalimentación sobre su grado de competencia y la importancia de ésta en su trabajo, además permite identificar áreas de oportunidad que son la base para un plan de desarrollo efectivo, de mayor trascendencia si se procura la afinidad de los intereses institucionales con los de desarrollo del propio docente evaluado.

Básicamente la evaluación consiste en promediar las respuestas de cada observador, primero por el elemento ponderador (frecuencia), después por ítem o indicador seleccionado y finalmente por cada grupo de evaluadores definido, incluyendo la autoevaluación. Los resultados obtenidos se entregan mediante informes individuales para cada evaluado, proporcionando al docente la retroalimentación sobre la apreciación que de él tienen todas las personas con las que interactúa. Además se realiza un informe global consolidado por academia evaluada para entregar a la coordinación información del grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

El objetivo principal de los resultados de la evaluación de 360° es que el personal docente analice e identifique las necesidades en su desempeño y de esta manera implemente nuevos conocimientos autónomos para la superación de las competencias genéricas y específicas, y

fortalecer la toma de decisiones en cuanto a sus debilidades en su práctica docente, y de esta manera administre su autodesarrollo, que sea su propio autor y a partir de ahí actuar en esa dirección. Si cada uno puede hacer algo para mejorar su desarrollo, significa que cada uno es su propio autor.

Por otra parte, a pesar de que la definición adecuada de las competencias a evaluar, así como el diseño correcto del cuestionario y el seguimiento sistemático de todos los pasos para llevar a cabo la evaluación son un punto fundamental, es importante considerar la forma en la que los observadores valoran y perciben el desempeño del participante. Si bien los observadores se basan en las competencias definidas con anterioridad, sus recuerdos y representaciones sobre el desempeño del participante están mediados por su percepción.

La percepción es un proceso psicológico basado en la sensación, por medio del cual se recibe información sobre algunos elementos del entorno y con base en ésta se elaboran, interpretan y construyen representaciones. Es decir, es un proceso de selección de información la cual servirá de base para hacer explicaciones sobre lo percibido (Martínez A. , 2012). Estas explicaciones se logran a partir de varios factores de distinta naturaleza: factores personales, situacionales y del objeto. Es decir, que las representaciones se crean a partir de la combinación de creencias, conocimientos, experiencias, estados de ánimo, situaciones, lugares, características del objeto, etc.

Al hablar de que la evaluación incluye al proceso perceptual también es importante considerar los sesgos y errores en los que se puede caer, a continuación se presentan algunos ejemplos de sesgos y errores que pueden identificarse en una evaluación y afectarla:

Pensamiento absolutista: Si el observador basa su evaluación en criterios de desempeño muy altos y considera que el no alcanzarlos significa fracasar aun si se está muy cerca de lograrlo.

Sobre-generalización: Por ejemplo, valorar al docente con un desempeño alto en sus relaciones sociales basado en que estudió en cierta universidad.

Filtro mental: Evaluar al docente como bajo en su desempeño por haber omitido una calificación de un estudiante a principio de mes.

Descalificar lo positivo: Evaluar al docente por el número de errores que cometió en su trabajo sin considerar los aciertos.

Concluir precipitadamente: Evaluar a un colega como bajo en el desempeño por creer que si se le evalúa alto le quitará el puesto. O al contrario, evaluarlo alto basado en la posibilidad de represalias o enojos.

Engrandecer o minimizar: Evaluar a una persona por el grado de simpatía con él.

Por ello, al evaluar desde distintas perspectivas, y por varias personas, se busca que los sesgos perceptuales puedan identificarse a partir de las diferencias en los resultados. Esto es la principal distinción, y razón de ser, de la evaluación de 360°, obtener más de una evaluación y con ello buscar la objetividad para poder identificar el nivel real de desempeño de una persona y con ello elaborar un plan adecuado de desarrollo. Además tiene el plus de que abre las puertas a investigar los sesgos por parte de los evaluadores y así desarrollar también las competencias necesarias para evaluar el desempeño objetivamente.

Como se ha venido reiterando, la evaluación de 360° va encaminada a la gestión del desarrollo humano, más que a la administración de sistemas de compensaciones o a la definición de promociones, para lograrlo se evalúan competencias transversales, es decir, aquellas que dan soporte al resto de las competencias operativas. Las competencias transversales, también llamadas cardinales son aquellas que son tan relevantes que toda empresa o institución desea que todo su personal las posea o las desarrolle. Son destrezas que permiten al individuo desarrollar y aplicar sus propias competencias en acciones diversas y que implican factores cognitivos, afectivos y comportamentales (conocimientos, habilidades y actitudes). Es importante evaluarlas por ser consideradas competencias fundamentales para capacitar a la persona para trabajar en diversos ámbitos profesionales, logrando un resultado cualitativamente superior al estándar.

Conclusiones

Evaluar el desempeño de los docentes es trascendental para las instituciones educativas debido a que la calidad de la educación se basa en gran parte en el desempeño de los docentes y mientras éste sea valorado y monitoreado será posible tomar decisiones y emprender acciones orientadas a obtener mejores resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los métodos de evaluación predominantes en la actualidad se orientan a la medición de la productividad con criterios cuantitativos, dejando de lado el desarrollo humano en las instituciones de educación superior.

La metodología de 360° le ofrece al docente una visión autocrítica y de valoración de su coordinador, sus compañeros y sus alumnos, como una estrategia para alcanzar la calidad, que es el gran reto para todos los trabajadores de la educación. Partiendo del principio de que cada docente administre el desarrollo de su práctica educativa, aumentando su rendimiento con base en su plan individual de carrera.

La evaluación de 360° es una herramienta de gestión del talento humano que consiste en una evaluación integral utilizada para medir las competencias transversales de los docentes de una institución. Se basa en la relación que tiene el docente con las personas que interactúa en el ejercicio de la práctica educativa (coordinador, pares, estudiantes), así como la propia visión que tiene de él mismo; de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño del docente así como de los equipos de trabajo en los que se integra. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene el docente en su entorno profesional. Esto permite identificar las fortalezas que presenta al llevar a cabo sus actividades de enseñanza para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas, y así elevar su grado de competitividad y productividad y por ende la calidad educativa.

Esta herramienta integral de evaluación, es de gran utilidad para medir las competencias transversales de los docentes, obteniendo retroalimentación de su desempeño en las aptitudes claves que requieren su función. La finalidad de ésta metodología es dar al docente retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde su coordinador, sus compañeros docentes, sus alumnos, además de su autoevaluación, la cual le permite una introspección y visualización de su desempeño. De esta manera al contar con la propia perspectiva del docente evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

Esta metodología provee tanto a la institución como al equipo de trabajo de múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional sin dejar de lado el desarrollo humano y una mejora en el desempeño del talento. Se consigue información más confiable, ya que se confronta la opinión de los diferentes grupos de evaluadores/observadores con los que el docente interactúa de manera cotidiana, por lo que se considera una alternativa más equitativa, que se acerque a formas democráticas de evaluación. Reduce los prejuicios y sesgos que pueden

aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona. Fomenta el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza una crítica constructiva. Identifica las fortalezas y áreas de oportunidad de sus colaboradores en cuanto a sus competencias. Mejora la percepción de equidad, transparencia y justicia en el proceso de evaluación. Identifica necesidades de desarrollo de los docentes en pro de su plan de carrera. Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

Es muy importante que al realizar esta evaluación los docentes puedan confiar en que sus aportaciones son totalmente confidenciales, tanto cuando actúan como evaluadores como cuando son evaluados. Esto se logra mediante la implementación de un programa de entrenamiento para evaluadores, así como de un manual de instrucción, que den a conocer detalladamente el rol que jugarán dentro del proceso y la importancia de la objetividad de su valoración.

La evaluación de 360° lleva a un cambio de cultura y mejoramiento de la comunicación, el cual fomenta la colaboración, además de estimular el aprendizaje continuo, de esta forma enfatiza el crecimiento y desarrollo de los docentes y mejora la calidad de la educación.

La evaluación de 360° es una herramienta muy útil para el desarrollo de competencias siempre y cuando se diseñe teniendo en cuenta los comportamientos y competencias esperadas por la institución, de esta manera se asegura que dichos comportamientos serán los requeridos para alcanzar las metas estipuladas y que integren en ellas el beneficio del conjunto de los intereses de los actores del proceso educativo en cuestión.

Referencias

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. G. (1999). *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración* (Tercera ed.). Caracas: Episteme.
- Arnaut, A. (2004). *El sistema de formación de maestros en México. Continuidad , reforma y cambio* (Primera ed.). México: Secretaría de Educación Pública. Obtenido de [basica.sep.gob:
http://www.formaciondocente.com.mx/BibliotecaDigital/12_FormacionContinua/03%20Cuadernos%20de%20Discusion%20e1%20Sistema%20de%20Formacion%20en%20Mexico.pdf](http://www.formaciondocente.com.mx/BibliotecaDigital/12_FormacionContinua/03%20Cuadernos%20de%20Discusion%20e1%20Sistema%20de%20Formacion%20en%20Mexico.pdf)

- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación.
- Guzmán, M. (2008). Sistema de evaluación del desempeño docente orientado a resultados de aprendizaje. (C. Universidad, Ed.) Recuperado el 16 de Noviembre de 2017, de [fimpes.org.mx: http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Ensayo2008.pdf](http://www.fimpes.org.mx/phocadownload/Premios/2Ensayo2008.pdf)
- Martínez, A. (24 de Mayo de 2012). El papel de la percepción en una evaluación de 360°. Recuperado el 17 de Noviembre de 2017, de Go Tools. Herramientas de gestión organizacional: <http://go-tools.blogspot.mx/2012/05/el-papel-de-la-percepcion-en-una.html>
- Obando, F., López, R., Luna, D., Luna, E., Luna, W., & Alpizar, R. (Abril de 2014). Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico. *MediSur*, 12(1), 334-339. Recuperado el 16 de Noviembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=180032233023>
- Schmelkes, S. (2010). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. México: Acude, hacia una cultura democrática, A.C.
- Tejedor, F. (2012). Evaluación de desempeño docente. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, V(1e), 318-327. doi:10.15366/rie
- UNESCO. (06 de Diciembre de 2017). Educación para el siglo XXI. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura: <https://es.unesco.org/themes/education-21st-century>
- Valdés, H. (23 de Mayo de 2000). En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores. Ponencia presentada por Cuba en el encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. México, México: OEI.