



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**
SERÉIS MIS TESTIGOS

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

“GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA EL CUERPO DOCENTE DE LA
CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA DE UNIANDÉS -
AMBATO”

**Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación**

Línea de Investigación:

INDICADORES DE EFICIENCIA Y EQUIDAD EN LA
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor:

DIEGO ANDRÉS CARRILLO ROSERO.

Asesor:

ING. PATRICIO CARVAJAL LARENAS, DR.

Ambato – Ecuador

OCTUBRE - 2013

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“GUÍA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA
EL CUERPO DOCENTE DE LA CARRERA DE TURISMO Y HOTELERÍA
DE UNIANDES - AMBATO”

Línea de Investigación:

Indicadores de eficiencia y equidad en la administración del
talento humano

Autor:

DIEGO ANDRÉS CARRILLO ROSERO

Patricio Carvajal Larenas Ing. Dr.
ASESOR DE TESIS

f. _____

María del Carmen Gómez Romo Ing. MBA.
CALIFICADOR

f. _____

Luis Eduardo Cevallos Terneus Dr. Mg.
CALIFICADOR

f. _____

Juan Ricardo Mayorga Zambrano PHD.
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

f. _____

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr.
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Diego Andrés Carrillo Rosero, portador de la cédula de identidad número 1803584232, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprendan del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diego Andrés Carrillo Rosero

CI.1803584232

AGRADECIMIENTO

Mi profundo sentido de gratitud para el Dr. Patricio Carvajal, Asesor de esta tesis; por su apoyo y orientación esmerada.

A las Autoridades, compañeros Docentes y estimados estudiantes de la Carrera de Turismo de UNIANDES, Ambato; para quienes espero este trabajo resulte útil, mediante su efectiva implementación.

A mi familia, baluarte de espíritu y apoyo incondicional en mis buenos y malos momentos.

A mi madre; ejemplo de devoción, amor incondicional y abnegación.

A Dios, por guiar cada paso de mi vida; bendiciéndome en todo momento.

DEDICATORIA

Para mi familia; en especial a mi madre, sin ustedes que son el combustible mi espíritu, no habría propósito.

Que Dios me permita continuar gozando de su compañía, ejemplo e inmenso cariño.

RESUMEN

El presente trabajo, brinda una propuesta técnica para resolver la deficiente evaluación del Desempeño del Talento Humano docente de la Carrera de Turismo y Hotelería de UNIANDES – Ambato y su incidencia en el eficaz cumplimiento de las funciones del docente; a través de la elaboración de una Guía para la evaluación de desempeño que considere como eje central, al Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias.

El marco teórico de este trabajo, fundamenta científicamente, la Guía de Evaluación del Desempeño, al recopilar la opinión y conceptos de destacados autores en el tema; luego del estudio bibliográfico se ha concluido que: el modelo de gestión de Talento Humano por competencias, permite el desarrollo de capital intelectual, que resulta el insumo básico en las organizaciones, en especial en aquellas dedicadas a la Educación Superior; además que el proceso de evaluación del desempeño es el pilar fundamental de un modelo por competencias, al permitir identificar brechas de rendimiento, que al ser afinadas permiten un mejor alineamiento del evaluado al perfil requerido por la institución, tributando efectivamente al mejoramiento continuo y al cumplimiento de la misión de la organización; como punto final del marco teórico, se analizan las disposiciones legales que se deben respetar en la estructuración de la Guía propuesta.

El marco metodológico, verifica la idea a defender planteada, mediante el análisis de la impresión de los estudiantes, docentes y autoridades de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato; además de que los datos recabados permiten identificar los elementos clave para la estructuración de la propuesta. Finalmente, en el último capítulo se estructura la guía para la evaluación del desempeño por competencias para el cuerpo docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato; con detalle de perfiles y diccionario de competencias; así como los formularios y plantillas requeridas para su implementación.

ABSTRACT

The present thesis, gives a technical proposal to solve the deficient performance evaluation of the Human Talent of the Tourism and Hotel management Career of UNIANDÉS Ambato, and its incidence on the effective accomplishment of the professor's functions; through the structuration of a Performance evaluation Guide which conceives the Competence Business Model, as central axis.

The bibliographical research of this work, establishes the scientific foundations for the formulation of the Performance Evaluation Guide, by compiling the opinions and concepts of respected authors; after the research it has been concluded that the Competence Business Model, allows the Intellectual Asset development, which turns to be primary resource in organizations, especially in those devoted to education; besides, the performance evaluation process is the mainstay that supports the Competence Model, by giving precise information about performance breaches, which after being tuned lead to a correct alignment between the worker's performance and the job profile required by the organization, finally it has been included an analysis about the legal prescriptions that must be considered in the Performance Evaluation Guide to be formulated.

The methodological report, verifies the idea given; through the analysis of the impression of the students, professors and authorities of the Tourism Career of UNIANDÉS Ambato; in addition, the researched data, have allowed to identify the key elements for the structuration of the Performance Evaluation Guide. Finally, the last chapter propose the Competence Performance Evaluation Guide for the Tourism Career's professors of UNIANDÉS Ambato; as an effective tool to reach a superior quality in the education given and the affective accomplishment of teaching functions.

TABLA DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
<i>Dedicatoria</i>	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
<i>Tabla de contenidos</i>	<i>viii</i>

CAPITULO I: Introducción

<i>1. Introducción</i>	<i>1</i>
<i>1.1. Significado del problema</i>	<i>3</i>
<i>1.2 Definición del problema</i>	<i>4</i>
<i>1.4. Planteamiento del problema</i>	<i>5</i>
<i>1.5. Delimitación del problema.....</i>	<i>5</i>
<i>1.5.1 Delimitación espacial</i>	<i>5</i>
<i>1.5.2 Delimitación temporal</i>	<i>6</i>
<i>1.5.3 Delimitación del contenido</i>	<i>6</i>
<i>1.6. Hipótesis.....</i>	<i>6</i>
<i>1. 6.1 Determinación de las variables</i>	<i>6</i>
<i>1.6.1.1 Variable dependiente</i>	<i>6</i>
<i>1.6.1.2 Variable independiente</i>	<i>6</i>
<i>1.7. Objetivos.....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.1 Objetivo General</i>	<i>7</i>
<i>1.7.2 Objetivos específicos</i>	<i>7</i>
<i>1.8. Justificación e importancia</i>	<i>8</i>
<i>1.9. Impactos</i>	<i>9</i>
<i>1.9.1 Impacto educativo.....</i>	<i>10</i>

CAPITULO II: Marco Teórico

<i>2.1 Teoría General de sistemas.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1.1. Concepto de sistema</i>	<i>13</i>
<i>2.1.2. Tipos de sistemas</i>	<i>16</i>
<i>2.1.3. La organización como sistema abierto</i>	<i>17</i>

2.1.4 La organización como sistema social	19
2.1.5 Los subsistemas funcionales de la organización.....	20
2.2. El modelo de calidad total	23
2.2.1. El ciclo de Deming - PDCA	25
2.3 El subsistema de gestión de Talento Humano	26
2.3.1. Los procesos de la administración de talento humano	28
2.3.1.1. Proceso de incorporación de personas	31
2.3.1.1.1. Reclutamiento	31
2.3.1.1.2. Selección	32
2.3.2. Proceso de colocación de personas	32
2.3.2.1. Diseño de puestos	33
2.3.2.2. Evaluación del desempeño	33
2.3.2.2.1. Evaluación de 360°	35
2.3.2.2.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	36
2.3.2.2.3. Metodología para evaluar el desempeño	37
2.3.3. Proceso de recompensa de personas.....	37
2.3.4. Proceso de desarrollo de personas.....	39
2.3.5. Proceso para retener al personal	40
2.3.6. Proceso para supervisar al personal	41
2.4. Las Competencias laborales.....	42
2.4.1. Clasificación de las Competencias	45
2.4.2. Competencias y motivación: Modelo del Iceberg	47
2.4.3. Metodología para la gestión por competencias	49
2.4.4. Implementación del modelo de gestión por competencias	49
2.5. El diccionario de competencias	52
2.5.1. Alineamiento de las competencias con la estrategia institucional	52
2.5.2. Declaración de competencias	53
2.5.3. Definición de los grados de competencias	53
2.5.4. Asignación de competencias a cargos	54
2.6. Evaluación de desempeño por competencias	55
2.6.1. Evaluación por competencias – Método de conductas observadas ..	57
2.6.2. Ponderación de la frecuencia de las conductas	58
2.6.2.1. Método de corrección descendente	59
2.6.3. Evaluación del desempeño por competencias 360°	60
2.6.4. Presentación de informes de desempeño	62
2.6.5. Entrenamiento a los evaluadores.....	63
2.6.6. Competencias laborales y calidad	64
2.7. Competencias laborales en la educación superior	65
2.7.1. Competencias docentes dentro del modelo Tuning	67
2.8. Educación superior en el Ecuador	69
2.8.1. Tipos de personal académico de acuerdo con el marco legal vigente	71

2.8.2. Requisitos determinados por la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador, para desempeñar el cargo de docente universitario	71
2.8.3. Evaluación integral del desempeño del personal académico	73
2.8.4. Políticas de desarrollo de personal académico según la LOES	74

CAPITULO III: Metodología

3.1. Enfoque	76
3.2. Modalidad de la investigación	77
3.3. Técnicas, instrumentos y fuentes	79
3.3.1 Técnicas	79
3.3.2. Instrumentos	79
3.3.3. Fuentes de información	79
3.4. Población y muestra	79
3.4.1. Cálculo de la muestra	80
3.5. Resultados	81
3.5.1. Tabulación de resultados de las encuestas aplicadas a docentes	81
3.5.2. Tabulación de resultados de las encuestas aplicadas a estudiantes	90
3.5.3. Resultados de las entrevistas realizadas	96
3.6. Verificación de la hipótesis con el método de “ji” cuadrado	100
3.6.1. Método utilizado	100

CAPITULO IV: Propuesta

4.1. Título	106
4.2. Introducción	106
4.2.1. Antecedentes	109
4.2.1.1. Misión de la Carrera de Turismo	109
4.2.1.2. Visión de la Carrera de Turismo	109
4.2.1.3. Objetivo de la Carrera	110
4.2.1.4. Objetivos específicos de la carrera de turismo	110
4.2.1.5. Políticas	110
4.3. Orgánico - estructural de la Carrera de Turismo UNIANDES - Ambato	111
4.4. Objetivos	112
4.4.1. Objetivo general de la propuesta	112
4.4.2. Objetivos específicos de la propuesta	112
4.5. Desarrollo	113
4.5.1. Fundamentación de la guía de evaluación por competencias	113
4.5.2. Competencias genéricas y específicas a ser evaluadas	121
4.5.2.1. Competencias genéricas requeridas para el cargo de docentes universitario de UNIANDES	121

4.5.2.2. Competencias específicas requeridas para el cargo de docentes universitario de UNIANDES	122
4.5.3. Diccionario de competencias	126
4.5.3.1. Diccionario de competencias genéricas	127
4.5.3.2. Diccionario de competencias específicas	137
4.5.4. Diseño de cargo: Docente de turismo	143
4.5.4.1 Diseño de cargo: docentes de turismo titulares.....	144
4.5.4.2 Diseño de cargo: docentes de turismo no titulares	148
4.5.4.3 Perfiles por competencias.....	149
4.5.4.4 Formularios de evaluación del desempeño	159
4.5.5 Plantillas de evaluación del desempeño	165
4.5.6. Hoja de cálculo para la tabulación de resultados	174
4.5.7. Informe de resultados de la evaluación.....	176
4.5.7.1. Informe individual.....	177
4.5.7.2 Informe consolidado.....	177
4.5.8. Articulación del proceso de evaluación del desempeño con la gestión de talento humano por competencias	178

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones	179
5.2 Recomendaciones	184
 Bibliografía	 186
Linkografía.....	190
Anexos	191

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Cadena de valor de Porter.....	23
Gráfico 2.2 Modelo de diagnóstico de administración de recursos humanos	30
Gráfico 2.3 Diferencias entre la evaluación del desempeño por puesto y la evaluación de desempeño con base en las competencias	35
Gráfico 2.4 Alineamiento de las competencias individuales con las competencias organizacionales	44
Gráfico 2.5 Modelo del Iceberg	48
Gráfico 2.6 Comparación entre el perfil requerido y la conducta observada	56
Gráfico 2.7 Ejemplo de página de informe de resultados según Lavoyer.....	62
Gráfico 3.1 Diagrama de flujo del trabajo de investigación	77
Gráfico 3.2 Calificación del actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES.....	81
Gráfico 3.3 Calificación de funciones consideradas importantes para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario	82
Gráfico 3.4 Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario.....	84
Gráfico 3.5 Porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los docentes	86
Gráfico 3.6 Porcentaje de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo por parte de los docentes	87
Gráfico 3.7 Frecuencia y porcentaje de docentes que desean que la evaluación del desempeño sea realizada mediante entrevista	88
Gráfico 3.8 Frecuencia y porcentaje de docentes que desean recibir retroalimentación de su evaluación del desempeño	89
Gráfico 3.9 Calificación de la calidad del actual sistema de evaluación del desempeño docente: criterio estudiantes	90
Gráfico 3.10 Calificación de funciones consideradas como importantes para cumplir efectivamente el rol de docente universitario: criterio estudiantes ..	91
Gráfico 3.11 Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario.....	93
Gráfico 3.12 Frecuencia y porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los estudiantes	94
Gráfico 3.13 Porcentaje y frecuencia de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo por parte de los estudiantes	95

<i>Gráfico 4.1 Organigrama estructural de la carrera de turismo de UNIANDES - Ambato</i>	111
<i>Gráfico 4.2 Integrantes del proceso de evaluación de 360° del desempeño por competencias de los Docentes de la Carrera de turismo de UNIANDES - Ambato</i>	117
<i>Gráfico 4.3 Proceso de evaluación del desempeño: Docentes de Turismo</i>	118
<i>Gráfico 4.4 Explicación de frecuencia de cumplimiento de competencias</i>	161
<i>Gráfico 4.5 Puntos para evaluar desempeño por competencias</i>	162

CUADROS

<i>Cuadro 1.1 Impactos de la tesis</i>	9
<i>Cuadro 1.2 Impacto educativo de la tesis</i>	10
<i>Cuadro 2.1 Formato de correlación del comportamiento y el grado de competencia</i>	58
<i>Cuadro 2.2 Definición de la frecuencia del comportamiento</i>	59
<i>Cuadro 2.3 Ponderación de la conducta por la frecuencia</i>	60
<i>Cuadro 2.4 Requisitos determinados por la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador, para desempeñar el cargo de docente universitario</i>	72
<i>Cuadro 2.5 Componentes de la evaluación integral del desempeño y su ponderación</i>	73
<i>Cuadro 3.1 Detalle de la población de estudiantes de la carrera de turismo de UNIANDES - Ambato</i>	80
<i>Cuadro 3.2 Detalle de la población de docentes de la carrera de turismo de UNIANDES - Ambato</i>	81
<i>Cuadro 3.3 Calificación del actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES: criterio docentes</i>	82
<i>Cuadro 3.4 Calificación de funciones calificadas como importantes para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario: criterio docentes</i>	83
<i>Cuadro 3.5 Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario</i>	85
<i>Cuadro 3.6 Frecuencia y porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los docentes</i>	87
<i>Cuadro 3.7 Porcentaje y frecuencia de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo: criterio docentes</i>	88
<i>Cuadro 3.8 Frecuencia y porcentaje de docentes que desean que la evaluación del desempeño sea realizada mediante entrevista</i>	89

Cuadro 3.9 Frecuencia y porcentaje de docentes que desean recibir retroalimentación de su evaluación de desempeño	89
Cuadro 3.10 Calificación del actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES: criterio estudiantes	90
Cuadro 3.11 Calificación de funciones consideradas importantes para cumplir efectivamente el rol de docente universitario: criterio estudiantes ..	91
Cuadro 3.12 Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario: criterio estudiantes	92
Cuadro 3.13 Frecuencia y porcentaje de competencias específicas para desempeñar el cargo de docente universitario: criterio estudiantes	94
Cuadro 3.14 Porcentaje y frecuencia de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo: criterio estudiantes....	95
Cuadro 3.15 Frecuencia observada en la pregunta referente, para la comprobación de la hipótesis	103
Cuadro 3.16 Frecuencia teórica, cálculo de “ji” cuadrado	104
Cuadro 3.17 Frecuencia teórica, cálculo de “ji” cuadrado	104
Cuadro 4.1 Componentes de la evaluación integral del desempeño y su ponderación	115
Cuadro 4.2 Matriz descriptiva del proceso de evaluación del desempeño por competencias de la Carrera de Turismo de UNIANDES - Ambato	119
Cuadro 4.3 Indicadores claves para verificación del desempeño docente	120
Cuadro 4.4 Encuadre de las competencias genéricas seleccionadas con las funciones docentes	123
Cuadro 4.5 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	127
Cuadro 4.6 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	128
Cuadro 4.7 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad de organizar y planificar el tiempo	129
Cuadro 4.8 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad de comunicación oral y escrita	130
Cuadro 4.9 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad para formular y gestionar proyectos	131
Cuadro 4.10 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Compromiso ético	132
Cuadro 4.11 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Habilidades en el uso de tecnologías de la información y comunicación ..	133
Cuadro 4.12 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	134
Cuadro 4.13 Definición y apertura en grados de las competencia genérica Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	135

<i>Cuadro 4.14 Definición y apertura en grados de las competencia genérica</i>	
<i>Capacidad de trabajo en equipo</i>	<i>136</i>
<i>Cuadro 4.15 Definición y apertura en grados de las competencia específica:</i>	
<i>Compromiso con la preservación del medio ambiente.....</i>	<i>137</i>
<i>Cuadro 4.16 Definición y apertura en grados de las competencia específica:</i>	
<i>Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad</i>	<i>138</i>
<i>Cuadro 4.17 Definición y apertura en grados de las competencia específica:</i>	
<i>Habilidad para trabajar en contextos internacionales.....</i>	<i>139</i>
<i>Cuadro 4.18 Definición y apertura en grados de las competencia específica:</i>	
<i>Capacidad de comunicación en un segundo idioma</i>	<i>140</i>
<i>Cuadro 4.19 Definición y apertura en grados de las competencia específica:</i>	
<i>Conocimientos sobre su área de estudio y profesión.....</i>	<i>141</i>
<i>Cuadro 4.20 Definición y apertura en grados de las competencia específica:</i>	
<i>Capacidad para trabajar en el contexto de la planificación y políticas de</i>	
<i>desarrollo turístico, regional, nacional e internacional ambiente</i>	<i>142</i>
<i>Cuadro 4.21 Perfil por competencias genéricas: Docente titular principal .</i>	<i>149</i>
<i>Cuadro 4.22 Escala de valoración de grados de competencia.....</i>	<i>160</i>
<i>Cuadro 4.23 Cálculo de la ponderación por frecuencia.....</i>	<i>162</i>
<i>Cuadro 4.24 Formato de planteamiento de actividades del periodo para el</i>	
<i>evaluado.....</i>	<i>163</i>
<i>Cuadro 4.25 Componentes de la evaluación integral del desempeño y su</i>	
<i>ponderación.....</i>	<i>173</i>
<i>Cuadro 4.25 Hoja de cálculo para ponderación de resultados</i>	<i>174</i>

IMÁGENES

<i>Imagen 2.1 Modelo de Gestión de Calidad Total</i>	<i>25</i>
<i>Imagen 3.1 Tabla de distribución “ji” cuadrado</i>	<i>102</i>
<i>Imagen 4.1 Diseño de cargo por competencias Docente titular principal .</i>	<i>144</i>
<i>Imagen 4.2 Diseño de cargo por competencias Docente titular principal</i>	
<i>investigador</i>	<i>145</i>
<i>Imagen 4.3 Diseño de cargo por competencias Docente titular agregado</i>	<i>146</i>
<i>Imagen 4.4 Diseño de cargo por competencias Docente titular auxiliar ...</i>	<i>147</i>
<i>Imagen 4.5 Diseño de cargo por competencias Docente titular ocasional</i>	<i>148</i>
<i>Imagen 4.6 Perfil por competencias específicas: docente titular principal.</i>	<i>150</i>
<i>Imagen 4.7 Perfil por competencias genéricas: docente titular principal</i>	
<i>investigador.....</i>	<i>151</i>
<i>Imagen 4.8 Perfil por competencias específicas: docente titular principal</i>	
<i>investigador</i>	<i>152</i>
<i>Imagen 4.9 Perfil por competencias genéricas: docente titular agregado</i>	<i>153</i>
<i>Imagen 4.10 Perfil competencias específicas: docente titular agregado .</i>	<i>154</i>

<i>Imagen 4.11 Perfil por competencias genéricas: docente titular auxiliar ..</i>	<i>155</i>
<i>Imagen 4.12 Perfil por competencias específicas: docente titular auxiliar</i>	<i>156</i>
<i>Imagen 4.13 Perfil por competencias genéricas: docente ocasional</i>	<i>157</i>
<i>Imagen 4.14 Perfil por competencias específicas: docente ocasional</i>	<i>157</i>
<i>Imagen 4.15 Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo: Docente titular principal</i>	<i>165</i>
<i>Imagen 4.16 Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo: Docente titular principal investigador</i>	<i>166</i>
<i>Imagen 4.17 Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo: Docente agregado</i>	<i>167</i>
<i>Imagen 4.18 Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo: Docente titular auxiliar</i>	<i>168</i>
<i>Imagen 4.19 Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo: Docente ocasional</i>	<i>169</i>

PLANTILLAS

<i>Plantilla 4.1 Formulario de evaluación del desempeño; heteroevaluación</i>	<i>170</i>
---	------------

CAPITULO I

1. Introducción

El nuevo enfoque de la Gestión de Talento Humano, está direccionada al desempeño enmarcado en los ejes: cognitivo, procedimental y actitudinal; en el cual, las personas evidencien comportamientos, habilidades y actitudes, que permitan la consecución de objetivos comunes, orientados al cumplimiento de la misión y visión institucional, (Chiavenato, 2009).

Una adecuada Gestión de Talento Humano, bajo un enfoque de evaluación del desempeño por competencias; permitirá: alcanzar mejores niveles de rendimiento, incrementar los índices de competitividad y fortalecer la cultura organizacional; para bajo un enfoque sistémico y de mejoramiento continuo, lograr la diferenciación y el posicionamiento de la organización en el entorno en el cual opere.

La Educación Superior del Ecuador, atraviesa un proceso de acreditación, en el marco de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES); que en su Capítulo II “PERSONAL ACADÉMICO”, dispone la evaluación del desempeño, el perfeccionamiento docente y la orientación hacia un sistema adecuado de incentivos y recompensas para aquellos que se destaquen en el cumplimiento de sus funciones o deseen perfeccionar sus competencias.

El artículo 155 de la LOES; en lo atinente a la evaluación del Desempeño Docente; estipula, que: *“el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, establecerá los criterios de evaluación y las formas de participación estudiantil en dicha evaluación”*.

Dicho Reglamento, contempla en sus Capítulos VI *“De la Evaluación”* y; Capítulo VII *“Del Perfeccionamiento”*, lineamientos generales para la medición de la eficiencia de la gestión docente; así como disposiciones respecto a los planes de perfeccionamiento en temas de pedagogía, investigación, vinculación con la colectividad y gestión institucional.

En este contexto; la Carrera de Turismo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES - Ambato, atraviesa por un proceso de acreditación que le impulsa al mejoramiento continuo en todos los ámbitos; siendo el Talento Humano Docente un aspecto esencial para el logro de la calidad en la educación, la identificación de una herramienta idónea para la evaluación del ejercicio de las funciones de los profesores, se convierte en un factor clave para la consecución de los objetivos, misión y visión institucionales.

El trabajo de investigación a realizar, tomará como punto de partida y referencia estos antecedentes; para estructurar una guía de evaluación del

desempeño docente por competencias, para el Talento Humano Docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato; a fin de que constituya una herramienta válida para la toma de decisiones y; sea además, un catalizador de una sinergia de mejoramiento continuo que permita elevar la percepción de calidad por parte de los estudiantes y concomitantemente la comunidad.

1.1 Significado del problema

Actualmente, el sistema de evaluación del desempeño docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES Ambato, no cuenta con una guía que describa los comportamientos, habilidades y destrezas que se deben demostrar en el ejercicio de las funciones del docente; así como tampoco, se ha diferenciado las competencias genéricas y específicas de cada área y cargo; además, no se ha considerado un plan de capacitación para el perfeccionamiento de la calidad docente, ni se ha informado a los profesores sobre los estándares adecuados para la correcta gestión de las funciones a su cargo.

Lo anterior, genera un seguimiento inadecuado del desempeño; mismo que se encuentra sujeto a criterios subjetivos y con resultados irregulares; además de que, al no existir un plan de capacitación, muchos docentes no están al tanto de las innovaciones en materia de pedagogía, facilitación de contenidos, técnicas de aprendizaje y desempeño por competencias; todo

esto, afecta la calidad de la educación y repercute en el prestigio de la universidad ante la sociedad.

1.2 Definición del problema

Para la formulación del problema a investigar se ha partido por plantear las siguientes preguntas clave:

¿Cuál es el modelo idóneo para Gestionar por Competencias el Talento Humano docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES - Ambato?

¿Cuáles son las competencias generales y específicas que deben desempeñar los docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES - Ambato?

¿Qué elementos deben considerarse para evaluar el desempeño docente por competencias?

¿Cómo se debe estructurar una guía de evaluación del desempeño docente por competencias para la carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato?

1.3 Planteamiento del problema

Con los antecedentes citados y, en función de las preguntas a resolver, se plantea el siguiente problema:

El deficiente sistema de Evaluación del Desempeño del Talento Humano Docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato, incide en el eficaz cumplimiento de las funciones de los profesores.

1.4 Delimitación del tema

1.4.1 Delimitación espacial

País: Ecuador

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Organización: UNIANDES

Área o Departamento: Carrera de Turismo

1.4.2 Delimitación temporal

El análisis se desarrolló en el periodo octubre 2012 – mayo 2013.

1.4.3 Delimitación del contenido

Campo: Administración

Área: Talento Humano

Aspecto: Evaluación del Desempeño por competencias

1.5 Hipótesis

La estructuración de una Guía de Evaluación del Desempeño por competencias; facilitará el efectivo cumplimiento de las funciones docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato.

1.5.1 Determinación de las variables

1.5.1.1 Variable dependiente

Guía de evaluación del desempeño por competencias.

1.5.1.2 Variable independiente

Desempeño efectivo de las funciones docentes.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Elaborar una Guía para la Evaluación del Desempeño Docente por Competencias, que permita el efectivo cumplimiento de las funciones docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato.

1.6.2 Objetivos específicos

- 1 Definir la situación actual de la evaluación del desempeño docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES.
- 2 Fundamentar científicamente el modelo de Gestión por Competencias para el Talento Humano.
- 3 Identificar los elementos claves para la estructuración de una Guía de Evaluación del Desempeño por competencias.
- 4 Estructurar la guía para la evaluación del desempeño docente para la Carrera de Turismo de UNIANDES.

1.7 Justificación e importancia

Elaborar una Guía para la evaluación del Desempeño por competencias para el cuerpo Docente de la Carrera de Turismo de UNIANDES Ambato, permitirá contar con una herramienta objetiva para demostrar el cabal cumplimiento de las funciones docentes en la Facultad de Turismo de UNIANDES, elevando de esta manera, la percepción calidad en los estudiantes y; por ende, mejorando la imagen institucional.

La realización del presente estudio, constituye un aporte trascendental que permitirá tomar decisiones efectivas en la Gestión del Talento Humano; dentro de un enfoque sistémico por competencias, en el cual, los docentes de la carrera desarrollarán sus funciones bajo objetivos y parámetros medibles y observables; que permitan la implementación de planes de desarrollo, mantenimiento y recompensas; sentando de esta manera, las bases para la generación de una cultura organizacional de mejoramiento continuo que repercutirá positivamente en los demás niveles de la institución.

Por otra parte, dentro del proceso de acreditación de la Educación Superior que persigue el Estado ecuatoriano y, en virtud del compromiso de desarrollo organizacional de las autoridades de UNIANDES, esta investigación resulta factible de llevar a cabo.

1.8 Impactos

Cuadro 1.1: Impactos: social, económico, cultural, educativo, ambiental y tecnológico de la tesis

AREA \ NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
SOCIAL					X		
ECONÓMICO				X			
CULTURAL					X		
EDUCATIVO							X
AMBIENTAL					X		
TECNOLÓGICO					X		
TOTAL					4		3
					Σ	= 7	

Elaborado por: Carrillo, Diego (2013).

Fuente: Investigación

- Nivel de impacto del estudio: $7/6 = 1,17$ = bajo positivo

La ponderación de los impactos del presente estudio refleja:

Un impacto social bajo positivo; pues a través de un desempeño basado en competencias, indirectamente se incidirá para bien, en la satisfacción de los estudiantes y docentes y; consecuentemente, en el prestigio de la universidad y la educación superior en general.

Un impacto económico neutro; pues el presente estudio no tiene por fin un incremento en la rentabilidad de ningún tipo; sobre todo considerando que las entidades académicas no tienen fines de lucro.

Un impacto cultural bajo positivo; que se concentra en la cultura organizacional de los colaboradores de la carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato; quienes deberán integrar a su comportamiento las competencias específicas calificadas como básicas para el correcto desempeño de sus funciones.

Un impacto educativo alto positivo; pues incidirá directamente en el desempeño docente y; por ende, en el efectivo cumplimiento de las funciones de los profesores, repercutiendo además en la calidad de la educación impartida, la motivación del docente y la satisfacción del estudiante.

El impacto ambiental, ha sido calificado como bajo positivo; pues no se genera afectación o desgaste al medio ambiente. Finalmente, en lo tecnológico, un impacto bajo positivo; pues, el desempeño por competencias, actualmente demanda y exige un conocimiento y ejercicio básico de la tecnología de información y comunicación.

1.9.1 Impacto educativo

Cuadro 1.2: Impacto educativo de la tesis

NIVEL DE IMPACTO							
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--

INDICADOR	-3	-2	-1	0	1	2	3
PERFECCIONAMIENTO DE HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS							X
MOTIVACIÓN Y COMPROMISO						X	
EJERCICIO DE FUNCIONES							X
TOTAL						2	6

$$\Sigma = 8/3$$

Elaborado por: CARRILLO. Diego (2013).

Fuente: Investigación

- Nivel de impacto en el plano educativo = 2,66 = medio positivo

Se plantea incidir positivamente en el ámbito educativo; esta conclusión, es coherente a los objetivos del estudio, al sostener que una evaluación docente por competencias, permitirá perfeccionar las habilidades y conocimientos de los docentes de la Carrera de Turismo; ya que estos, deberán demostrar mayor compromiso y dedicación para cumplir con los indicadores definidos en el diccionario de competencias.

Lo expuesto, acompañado de una gestión efectiva de talento humano; generará un cambio positivo en la cultura organizacional que incidirá en el mediano y largo plazo en la motivación y compromiso de los docentes; esto una vez que se haya manejado correctamente la resistencia al cambio que generalmente se presenta en todo proceso de innovación y mejoramiento de la calidad.

Con lo citado anteriormente, un docente preocupado de mantener actualizados sus conocimientos y la metodología de enseñanza que aplica en sus clases; además, debidamente motivado y comprometido con la

institución, ejercerá efectivamente sus funciones, contribuyendo en forma sistémica al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPITULO II

2. Fundamentos Teóricos

Partiendo de un enfoque holístico; se debe comprender el marco conceptual, en el cual se pretende desarrollar el cambio, por medio de la hipótesis planteada. Para el presente trabajo de tesis, dicho marco conceptual, está dado por la Teoría General de Sistemas, de la cual se desagrega la Calidad Total, a través del modelo *Total Quality Managment* y el mejoramiento continuo; para lo cual, esta investigación tomará como referente al Ciclo de Mejoramiento Continuo o *Plan Do Check Act* - PDCA de Deming.

2.1 La Teoría General de Sistemas

Atribuible al biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1925); la Teoría General de Sistemas – (TGS) plantea la existencia de un todo interrelacionado, que se puede desagregar en sistemas interdependientes, compuestos a su vez de subsistemas, que operan sinérgicamente para cumplir objetivos comunes.

La TGS plantea la comprensión de los sistemas, solamente si se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas; para cumplir el objetivo de integración sinérgica al entorno. (BERTALANFFY,1994).

Se fundamenta en tres premisas básicas:

“a) Los sistemas existen dentro de sistemas.

b) Los sistemas son abiertos, caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura; es decir, cada sistema debe estar organizado para cumplir su función específica” (BERRIEN,1998).

Así por ejemplo, se puede comprender al cuerpo humano cuando se ha entendido debidamente el funcionamiento e interrelación de los sistemas: nervioso, digestivo, circulatorio, respiratorio, etc.; integrándose todos de forma orgánica para permitir la sobrevivencia del individuo en el entorno que le rodea.

2.1.1 Concepto de Sistema

Según Bertalanffy, *“el sistema, es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas; que forman un todo complejo y cuyo resultado (output); es mayor que el resultado que las partes individuales podrían tener, si funcionaran independientemente”* (CHIAVENNATO, 2006).

El término sistema es generalmente empleado en el sentido de sistema total. Los componentes necesarios para la operación de un sistema total son llamados subsistemas; los que, a su vez, están formados por la reunión de nuevo subsistemas más detallados. Así, tanto la jerarquía de los sistemas como el número de los subsistemas dependen de la complejidad intrínseca del sistema total.

Dentro de este enfoque se ha de considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo sea lograr la eficacia total del sistema, destacándose dos características: el propósito (u objetivo) y el globalismo (o totalidad). Como se detalla a continuación:

a) Propósito u objetivo: Todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar dicho objetivo.

El sistema total, es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones.

El objetivo del sistema total, define la finalidad para la cual fueron ordenados todos los componentes y relaciones del sistema, mientras que las restricciones del sistema son las limitaciones introducidas en su operación que definen los límites (fronteras) del sistema y posibilitan explicar las condiciones bajo las cuales debe operar dentro del ámbito organizacional; el propósito, está definido por la misión y visión institucionales.

b) Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica; por la cual, una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad.

Existe una relación de causa y efecto entre las diferentes partes del sistema. Así, el sistema sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo, derivándose dos fenómenos el de la entropía y el de la homeostasia.

c) Entropía: Es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste y la desintegración; a medida que la entropía aumenta; los sistemas se descomponen en estados más simples. En la administración, la fluidez de información, tanto dentro de la organización como respecto del entorno; permite atenuar los efectos de la entropía.

d) Homeostasis: Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse, con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. Este concepto, es particularmente importante para efectos de esta investigación; pues permite deducir la importancia de la aplicación del modelo *Total Quality Managment* y PDCA.

Los sistemas pueden operar simultáneamente en serie o en paralelo. No hay sistemas fuera de un medio específico (ambiente): los sistemas existen en un medio y son condicionados por él.

Así el medio (ambiente) es el conjunto de todos los objetos que, dentro de un límite específico pueden tener alguna influencia sobre la operación del Sistema.

Los límites (fronteras) son la condición ambiental dentro de la cual, el sistema debe operar.

2.1.2 Tipos de Sistemas

Se identifican los siguientes tipos de sistemas:

“En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:

a) Sistemas físicos o concretos, cuando están compuestos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño.

b) Sistemas abstractos, cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces sólo existen en el pensamiento de las personas” (CHECKLAND, 2004).

En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

a) **Sistemas cerrados:** Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas, cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente.

b) **Sistemas abiertos:** son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos; esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Es característica propia del sistema abierto, competir con otros sistemas; crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales; el sistema cerrado no.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados; un sistema abierto *"mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, a través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos, restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización"* (JOHANSEN, 2004).

2.1.3 La organización como sistema abierto

Un sistema abierto “puede entenderse como un conjunto de partes en constante interacción e interdependencia, constituyendo un todo sinérgico (el todo es mayor que la suma de las partes), orientado hacia determinados propósitos (conducta teleológica orientada hacia fines) y, en permanente relación e interdependencia con el ambiente (entendida como la doble capacidad de influenciar el medio externo y por él ser influenciado)” (JURAN, 1989).

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado; al no considerar la relación con el entorno, se limitaba la comprensión de la realimentación (*feedback*), básica para sobrevivir. Con el enfoque de sistema abierto, una organización cumplirá al menos tres dinámicas básicas con el ambiente:

- *“Captación del insumo energético del sistema.*
- *Transformación de la energía en el sistema.*
- *Productos resultantes o resultado energético”* (MORENO, 2007).

Todo sistema, está constituido por elementos con estructura y funciones individuales. Dichos elementos, que podrían tener diferentes niveles de complejidad, se denominan subsistemas. Así, una organización, estará integrada por subsistemas con funciones y estructuras específicas.

Los subsistemas, se han de integrar para conseguir un objetivo común del sistema de cual forman parte. En la organización, los subsistemas deben cumplir efectivamente su función, para contribuir en la consecución de la visión y misión institucionales.

Las interacciones entre los elementos del sistema: el sistema funciona sólo si los subsistemas se integran y fluye información entre los mismos. La organización necesita estructura, identificación de procesos, responsables y resultados.

2.1.4 La organización como sistema social

“Una organización es un sistema social abierto, con características socio-técnicas incluido en otro más amplio que es la sociedad, e integrado, a su vez, por individuos y grupos de trabajo, que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollando actividades y aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes” (PORTNOI ,sf),

Las organizaciones como parte de una sociedad mayor y constituida de partes menores, alcanzan el estado firme (Homeostasis), sólo cuando presenta dos requisitos, la unidireccionalidad¹ y el progreso, debiendo modificar sus maneras estructurales básicas para adaptarse efectivamente (morfogénesis)

¹ Según VAN GIGCH, (2000). La unidireccionalidad significa que a pesar de que haya cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados.

Haciendo referencia al Modelo socio-técnico de Tavistock, las empresas se integran de los siguientes subsistemas:

- a) ***“Subsistema psicosocial:*** *Los individuos y grupos que forma la organización están en una continua interacción; influenciada por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, la dinámica de grupos y los sistemas de influencia.*
- b) ***Subsistema técnico:*** *los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.*
- c) ***Subsistema administrativo:*** *relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de: integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control” (VAN GIGCH, 2000).*

En conclusión, la organización está dinámicamente integrada a la sociedad; debiendo adaptarse continuamente, e inclusive *teniendo que eventualmente, transformar sus estructuras básicas. Para cumplir con “la tarea básica de la organización, sobrevivir dentro de un proceso cíclico de: Importación, conversión y exportación” (CHIAVENATTO, 2000).*

Al estar conformada por individuos y grupos, la administración es compleja y requiere liderazgo y compromiso para conseguir el efectivo cumplimiento de su fin; esto implica la gestión adecuada de tres subsistemas el psicosocial, el técnico y el administrativo; es decir, gestionar a las personas desde el análisis de sus conductas y motivaciones, para que desempeñen sus funciones con conocimientos y técnicas vigentes que permitan el

alineamiento de los resultados individuales y grupales, con la estrategia organizacional.

2.1.5 Los subsistemas funcionales de la organización

Concordando con el análisis de Chiavenato en el libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* (página 417). El modelo de Katz y Khan establece la importación, conversión y exportación, derivado de la teoría de sistema abierto: la organización de una empresa, se ajusta a ese modelo, pues ella realiza importaciones y exportaciones de materiales, personal, dinero, productos. Así, la eficiencia para Katz y Khan se refiere a *“la cantidad de entrada de una organización que resulta como producto y cuanto se absorbe por el sistema”*.

El enfoque socio-técnico de Tavistock, concibe a las organizaciones integradas por dos subsistemas: el técnico (relacionada con la coordinación de trabajo) y social (referente a los medios de relacionar a las personas entre sí, para que trabajen juntas).

Con estas consideraciones, una organización debe adaptarse al entorno consistentemente para lograr que sus exportaciones sean adecuadamente recibidas por el entorno; para lograr aquello, debe procurar la integración sinérgica de los subsistemas sociales y técnicos. Es decir, organizar debidamente las estructuras de la institución en función del objetivo global (visión) y generar una dinámica de participación conjunta por parte de los colaboradores inmersos en el subsistema psicosocial.

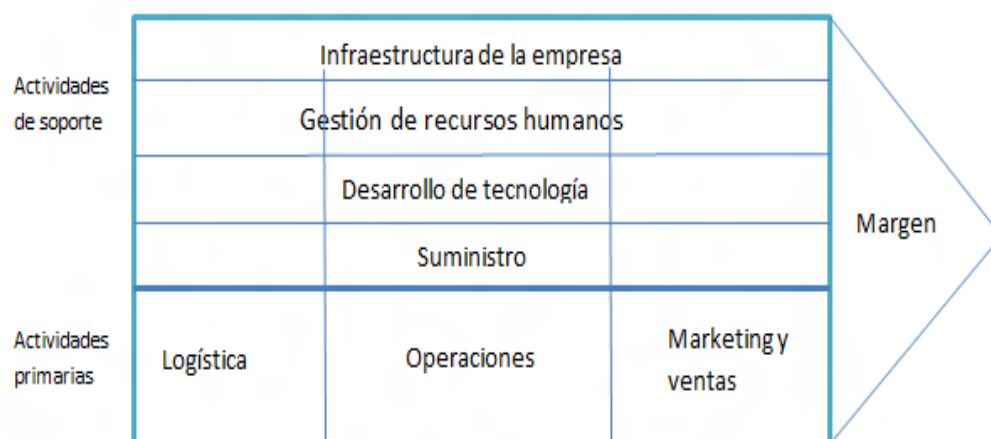
Esta organización estructural, de acuerdo con Harding; *“es un conjunto de elementos y procesos que interactúan con la finalidad y función específica de transformar factores en productos”* (MARTIN 2000 pg. 40).

Este proceso de conversión de entradas o factores, en salidas o productos, se lo denomina tecnología; exponiéndose tres subsistemas funcionales básicos: abastecimiento, producción y comercialización; mismo que además están en interacción con el subsistema psico-social – Modelo de Kats y Khan - que determina la cultura organizacional, los comportamientos y el compromiso.

Si consideramos, como se ha expuesto; que una organización es un sistema conformado por elementos integrados que contribuyen al logro del fin global, y que, si algunos de aquellos elementos mal funciona, repercute en todos los demás elementos provocando en el largo plazo la extinción del sistema. Además, conforme con Tevistock, se ha de procurar una integración orgánica de los subsistemas tecnológicos y psico-sociales para permitir que la organización cumpla su ciclo inagotable de importación, conversión y exportación; y que, dicho subsistema psicosocial determina los comportamientos, compromisos y cultura organizacional, entonces podemos deducir que, una organización, debe considerar al subsistema de talento humano como eje transversal para la correcta integración de los subsistemas tecnológicos (abastecimiento, producción, comercialización) .

De acuerdo con Porter, “la organización puede ser desagregada en actividades primarias y de soporte; siendo las primarias aquellas directamente involucradas en el flujo de producción y las de soporte aquellas que permiten que las primarias funcionen adecuadamente” (CHIAVENNATO, 2006 pag 475); como se puede apreciar en el gráfico 2.1, el subsistema de talento humano es transversal y soporta las actividades de la empresa durante todo el proceso de producción; se infiere por tanto que es de crucial importancia para el correcto funcionamiento de la organización.

Gráfico 2.1 Cadena de valor genérico de Porter



Fuente: CHIAVENNATO, 2006 pag. 475.

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013)

2.2 El Modelo de Calidad Total - TQM

Considerando la necesidad de adaptarse al entorno, expuesta en el análisis de la Teoría General de Sistemas; es necesario hacer énfasis en cuidar la

satisfacción del cliente para cumplir con sus expectativas de calidad; puesto que se infiere que, al no adecuarnos a los requerimientos de este, se genera una entropía; es decir, un desgaste del sistema, que eventualmente, provocaría su agotamiento.

“La calidad es hoy en día, el arma más importante de competencia; pero sostiene que la calidad depende de lo que el usuario requiere del producto o servicio que consume”; Deming, la define como *“orientarse hacia las necesidades del consumidor, presentes y futuras”* (OACKLAND, 2003, pp 32).

De lo anterior, se podría inferir que la calidad es el resultado de un sistema que cumple efectivamente, etapa tras etapa, con su objetivo global; y que de mantenerse como una filosofía en la organización, se convierte en una espiral de mejoramiento continuo, que eventualmente generará una reputación de excelencia (CAPLEN 1998).

Según Oakland, El TQM por sus siglas en inglés o *Total Quality Management*, es un enfoque para mejorar la competitividad, efectividad y flexibilidad de toda una organización; para que sea verdaderamente efectiva, permitiendo que cada una de sus partes trabaje de manera apropiada, una junto a otra hacia la misma meta; en función de una estrategia planteada, derivada de la misión y visión.

Además, el modelo permite los siguientes beneficios:

- Mejor claridad de los roles y responsabilidades.
- Definición de las mejores prácticas y procedimientos escritos a seguir.
- Mejor comunicación con los colegas del negocio.

- Mejor documentación de los procesos de investigación.

Todo lo anterior, en un contexto de mejoramiento continuo, que contemple de forma orgánica la dinámica con el entorno y en especial con el cliente como referente, tanto de los requisitos para la estructuración del producto o servicio, cuanto para la retroalimentación respecto a satisfacción y confiabilidad.

En conclusión, el modelo TQM; es útil para el presente trabajo de investigación, pues permite generar una filosofía de mejoramiento continuo que consecuentemente, provoque satisfacción en el usuario, que en este caso lo constituyan las organizaciones públicas y privadas vinculadas al turismo y los estudiantes.

Como se aprecia en el gráfico; el modelo se centra en satisfacer las necesidades del cliente, mediante la retroalimentación a la mejora continua.

Imagen 2.1: Modelo de Gestión de Calidad Total



Fuente: CHIAVENNATO 2006 página 450, adaptado por CARRILLO, Diego (2013).

2.2.1 El Ciclo de Deming – PDCA

Como se ha analizado, es necesario adaptarse al entorno y procurar la integración de todos los subsistemas en función del gran objetivo global; es decir, la visión de la organización; para dentro de un enfoque de Calidad Total que considere en todo momento el cumplimiento de los requerimientos y la satisfacción del cliente y poder mejorar continuamente; en concordancia con los expuesto por Deming, se deben cumplir los siguientes principios:

1. *“Crear conciencia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.*
2. *Adoptar la nueva filosofía.*
3. *Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad.*
4. *Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio.*
5. *Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.*
6. *Implantar la formación (capacitar y desarrollar al talento humano).*

7. *Adoptar un nuevo estilo del liderazgo.*
8. *Desechar el miedo.*
9. *Eliminar barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo.*
10. *Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra.*
11. *Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra.*
12. *Hacer que la gente se sienta orgullosa de su trabajo.*
13. *Estimular el desarrollo del talento humano.*
14. *Generar un plan de acción para lograr la transformación”*
(GUTIERREZ, 2010 pp 32 - 45).

2.3 El subsistema de Gestión de Talento Humano

Tal como indica Chiavennato en su libro: “Administración de Recursos Humanos”, muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos por gestión de talento humano, afirmando que las organizaciones son auténticos seres vivos.

Cuando logran el éxito, las organizaciones, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento lleva a mayor complejidad de los recursos, que necesitan para sus operaciones y debido al aumento en el número de personas, la necesidad de que estas, apliquen más conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad.

En este contexto, es el talento humano de una organización, el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito; dado que las organizaciones, están conformadas por personas, dependen de ellas para alcanzar sus

objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas, constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. *“Las organizaciones; surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto”* (CHIAVENNATO, 2004 pag. 218). Para efectos del presente trabajo, se citarán como conceptos de Gestión de Talento Humano, los siguientes:

“Es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y las organizaciones” (MILKOVICH, 1994 pag. 150).

“Es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”. (CHIAVENNATO, 2004 pag. 218).

“Es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas – que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización”. (CHIAVENNATO, 2004 pag. 382).

2.3.1 Los procesos de la administración de talento humano

De acuerdo con Chiavennato, la administración moderna de talento humano, consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos

sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas. Los seis procesos básicos del subsistema son:

- *“Procesos para integrar personas: incluyen el reclutamiento y la selección*
- *Procesos para organizar a las personas: diseño, análisis y descripción de puestos; así como la colocación de personas y la evaluación del desempeño.*
- *Procesos para recompensar a las personas: Incluyen remuneraciones, incentivos y beneficios.*
- *Procesos para desarrollar personas: implican la capacitación, planes de carrera y políticas de comunicación y conformidad.*
- *Procesos para retener a las personas; siendo parte del mismo la higiene y organización del puesto de trabajo, seguridad, calidad de vida y prestaciones sindicales.*
- *Procesos para auditar a las personas; incluyen el manejo de bases de datos y sistemas de información administrativa” (CHIAVENNATO, 2009 pag. 11 -15).*

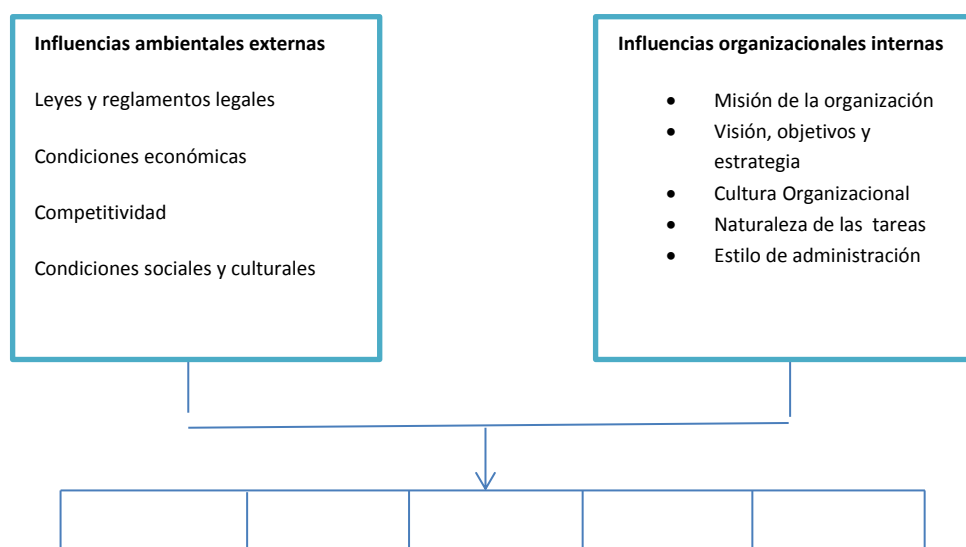
Dentro del enfoque sistémico que se analiza, se implica que todos deben estar sinérgicamente integrados para que la organización cumpla con su objetivo global; entendiéndose que cuando un proceso falla compromete a los otros. Además, dentro del contexto de calidad total y mejoramiento continuo, se infiere la necesidad de detectar constantemente falencias dentro del sistema con el fin de cumplir siempre con la satisfacción del cliente.

En este sentido la evaluación del desempeño destaca, pues permite identificar inconsistencias respecto a lo deseado, contribuyendo efectivamente para la toma de decisiones en cuanto a planes de capacitación para la formación de talentos, identificación de recompensas e incentivos y necesidades sobre higiene y seguridad en el trabajo.

En este epígrafe es necesario citar también a Davenport, quien manifiesta que: “el mundo de la gestión de talento humano requiere una transformación en cuanto a la administración de dichos procesos”, citando entre otros los siguientes principios:

- Pasar de la construcción de habilidades manuales a la construcción de habilidades del conocimiento.
- Transformar la evaluación del desempeño visible de puestos a la adquisición de conocimientos invisible.
- De la ignorancia de las personas a la construcción de una cultura amigable del conocimiento (DAVENPORT, 2001 pag. 47).

Gráfico 2.2: Modelo de Diagnóstico de la Administración de Recursos Humanos



Fuente: Chiavennato, 2009 pag. 17, adaptado por CARRILLO, Diego (2013).

2.3.1.1. Proceso de Incorporación de personas

De acuerdo con Chiavennato (op cit), es un método de filtro, que codifica las características deseables e importantes para alcanzar sus objetivos y su cultura interna; consiste en buscar lo que las personas ofrecen, comparándolo con los que busca la organización. Pero teniendo en cuenta

que no sólo las personas seleccionan sino que las personas también buscan donde quieren trabajar.

El proceso de incorporación de personas, incluye el reclutamiento y la selección:

2.3.1.1.1 Reclutamiento

“Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a la organización” (SCHEMERHORN, 1996 pag. 290).

“Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en el interior, en el exterior o en ambos contextos” (GÓMEZ, 1995 pag. 193).

2.3.1.1.2 Selección

De acuerdo con Chiavennato, *“consiste en la estimación a priori de las variables individuales que pueden marcar la diferencia en el ejercicio del cargo y escoger a la persona idónea para ocuparlo.*

Es un proceso de decisión, con base de datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo”, “CHIAVENNATO, 2003 pag. 82, 83).

2.3.2 Proceso Colocación de Personas

Cada puesto exige ciertas competencias, de acuerdo al nivel jerárquico y área de actuación. “Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización. Si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos. De otra manera, la productividad se verá afectada y la organización no podrá corresponder a los múltiples desafíos de la sociedad moderna” (WHERTER, 2001).

La organización de personas comprende:

- Diseño de Puestos
- Evaluación del Desempeño

2.3.2.1 Diseño de Puestos

Lograr un entorno laboral de alto nivel requiere que los puestos estén bien diseñados; procurando un equilibrio adecuado entre la eficiencia y los elementos conductuales que se centran en las necesidades del empleado. Según Wherther, la función de los especialistas en personal consiste en lograr equilibrio entre estos dos factores.

Según Chiavennato en su libro Administración de Recursos Humanos, el puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

Cuando los puestos están insuficientemente especializados, los diseñadores de puestos pueden simplificar el puesto reduciendo el número de tareas. Si los puestos se encuentran excesivamente especializados, se deben expandir o enriquecerse, lo que Chiavenato define como enriquecimiento horizontal y/o vertical.

2.3.2.2 Evaluación del Desempeño

Es una valoración sistémica de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización, permitiendo además, establecer los medios y programas de desarrollo que permitan mejorar continuamente el desempeño humano, (CHIAVENNATO, 2009 pag. 90).

Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar que tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo, (CERTO, 2001 pag. 280).

La evaluación del desempeño permite alcanzar dos objetivos: retroalimentar a las personas respecto a cómo ejercen su trabajo y conocer las desviaciones respecto a lo esperado desde el punto de vista organizacional, para tomar decisiones; las razones para evaluar el desempeño son:

1. *“Recompensas: para sistemáticamente obtener información válida para aumento de salarios, promociones, despidos.*
2. *Realimentación: Datos sobre el desempeño, actitudes y competencias.*
3. *Desarrollo: Identificar los puntos fuertes y débiles del evaluado.*
4. *Relaciones: Mejora las relaciones del evaluado con las personas que lo rodean*
5. *Percepción: Permite al evaluado conocer la impresión que tienen de él los demás.*
6. *Potencial de Desarrollo: Proporciona datos para planes de carrera, sucesión, capacitación.*
7. *Asesoría: Aporta insumos para aconsejar y orientar a los colaboradores” (McGREGOR, 2002 pag. 133 – 135),.*

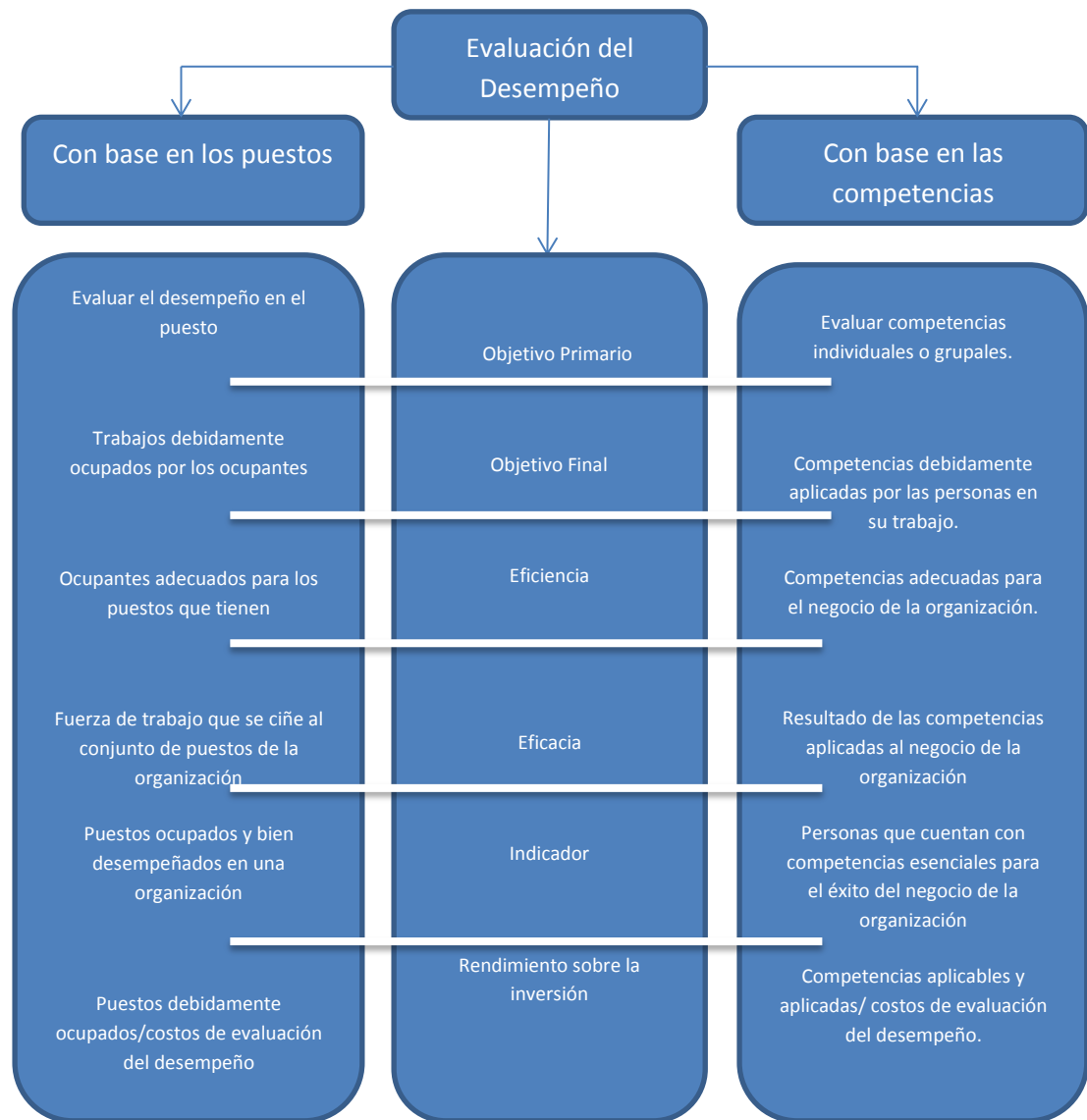
De igual forma Chiavenato, realiza una comparación entre la evaluación en base a los puestos y la evaluación por competencias (ver gráfico número 2.3).

2.3.2.2.1 Evaluación de 360°

Es la modalidad de evaluación del desempeño, que permite un mejor criterio por su carácter integral donde los superiores, compañeros, pares y subordinados, participan en la evaluación; produce información de varias fuentes para asegurar la adaptación y acoplamiento del trabajador a las

diversas demandas que recibe en su entorno de trabajo; requiere sin embargo de mentalidad abierta. (CHIAVENNATO, 2009 p 265 - 268).

Gráfico 2.3: Diferencias entre la evaluación del desempeño por puesto y la evaluación del desempeño con base en las competencias.



Fuente: CHIAVENATO, 2009, pg. 247.

2.3.2.2 Métodos Tradicionales de Evaluación del Desempeño

Dentro de un enfoque sistémico centrado en la calidad total y el mejoramiento continuo, encontrar el método ideal que genere equidad y justicia y que además permita estimular a las personas, es de primera

importancia para el logro de los objetivos organizacionales, los métodos tradicionalmente utilizados por las organizaciones son:

- **“Escalas Gráficas.-** *Evalúa el desempeño con base en puesto, respecto a factores definidos y graduados, utilizando un formulario de doble asiento que compara lo requerido versus lo efectivamente alcanzado. Se critica este método porque reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas.*
- **Elección Forzosa.-** *Evalúa el desempeño por medio de bloque de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento; el evaluador está obligado a encontrar la frase que mejor represente el comportamiento del trabajador.*
- **Investigación de campo** *Requiere una entrevista entre el especialista en evaluación y los gerentes para en conjunto evaluar a los trabajadores. Contiene cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.*
- **Incidentes críticos** *Se basa en características extremas, donde cada factor de evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador.*
- **Listas de verificación** *Se la puede describir como una simplificación del método de escalas gráficas; que enumera los factores de evaluación a considerar en cada puesto” (CHIAVENNATO, 2009 pag. 253 – 257).*

2.3.2.2.3 Metodología para evaluar el desempeño

La evaluación del desempeño requiere una metodología que comprende los siguientes pasos:

1. *“Contar con una herramienta para evaluar el desempeño.*
2. *Definir una política de evaluación del desempeño.*
3. *Comunicar a la dirección y a las gerencias de área la metodología y herramienta de evaluación del desempeño.*
4. *Comunicar a todo el personal que será sujeto de ser evaluado en su desempeño.*
5. *Previo a la evaluación, coordinar la entrevista de evaluación para su previa preparación de información.*
6. *Ejecución de la evaluación.*
7. *Cierre del proceso de evaluación del desempeño – comunicación de los resultados.*
8. *Administrar el proceso evaluación del desempeño – sistematizar los resultados y tomar decisiones”* (NEUMOR, 2011 pag. 403 - 411).

2.3.3. Proceso de Recompensa de Personas

Para Chiavennato, la palabra recompensa implica retribución, “constituyendo un elemento fundamental para retroalimentación o el reconocimiento del desempeño en la organización”; de igual manera, sostiene que *“el modelo moderno de recompensas reconoce la complejidad del ser humano, lo cual implica un motivación compuesta por distintos elementos como son: el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y la organización; así como, las necesidades de realización personal”* (CHIAVENATO, 2009 pag. 278 , 280).

Un ser humano necesita en primera instancia satisfacer sus necesidades básicas, como la comida y la vivienda; luego la seguridad, dichas necesidades son cubiertas con las compensaciones económicas; pero

además, las personas requieren de su trabajo: sentido de pertenencia a la organización (sentirse querido y aceptado); estima (sentirse respetado, aceptar el desafío de lograr sus objetivos); y desarrollar su potencial (sentirse realizado), (ALLES, 2005 pag. 57, 65). En tal sentido, las organizaciones han de pagar salarios suficientes para proteger al trabajador y su familia, y proveer incentivos para desarrollar su autoestima y actualización.

El sistema de recompensas entonces estará compuesto por:

- **Remuneraciones e incentivos.-** Recompensa monetaria en función del puesto que se ejerce, el tiempo dentro de la organización y los resultados obtenidos. El salario que se paga por el puesto ocupado representa sólo una fracción del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a su personal.
- **Remuneración con base en competencias.-** Consiste en implementar un sistema de recompensas donde se sustituyan los factores de evaluación por competencias individuales; observando los siguientes pasos:
 - *“Hacer un mapa de las competencias para alinear las competencias individuales con las funcionales y las organizacionales.*
 - *Definir la jerarquía de las competencias; estableciendo aquellas organizacionales (core competences) y aquellas funcionales de cada área de la organización (marketing, finanzas, administración de recursos humanos, producción).*
 - *Identificar las competencias necesarias para que los gerentes como administradores de personas, practiquen la administración de recursos humanos.*
 - *Ponderar las competencias para establecer parámetros de medición”(IVANCEVICH, 2005 pag. 408):.*

- **Prestaciones y servicios.-)** *“Son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía”, (DESSLER, 2007 pag. 503.*

En tal contexto, recomienda que se utilice un sistema de recompensa flexible, guiado por procesos personalizados, dentro de una política de adaptación a las diferencias individuales entre las personas y sus desempeños.

2.3.4 Proceso de Desarrollo de Personas

En un enfoque ganar – ganar; la organización debe procurar alcanzar sus objetivos globales, pero a la vez permitir que sus colaboradores cumplan sus aspiraciones profesionales y de vida, por medio de un ambiente de trabajo saludable, una cultura organizacional sinérgica y la posibilidad de desarrollar sus conocimientos y crecer dentro de la organización en responsabilidades y reconocimiento; desarrollar a las personas significa, *“brindar información básica para que se aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que se modifiquen hábitos y comportamientos; es un enriquecimiento de la personalidad humana”* (CHIAVENNATO, 2006 pag. 366, 367)

Los procesos de desarrollo, incluyen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional; así:

Capacitación.- *“Experiencia planificada de aprendizaje, que se concentra en el puesto que se ocupa actualmente en la organización, debe aumentar la*

capacidad del trabajador para desempeñar mejor sus responsabilidades”, (CHIAVENNATO, 2003 pag. 272).

Desarrollo de Personas.- Conjunto de experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional.

Desarrollo Organizacional.- *“Es el conjunto organizado de acciones, enfocadas en el aprendizaje, en función de las experiencias pasadas y actuales, que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano”, (NADLER, 2000).*

2.3.5. Proceso para Retener al Personal

Dentro del enfoque sistémico que se ha mencionado, el correcto desempeño de los diferentes subsistemas permite generar una sinergia que impulsa la consecución de los objetivos globales de la organización; dicho efecto es efectivo cuando el talento humano de una organización, se encuentra satisfecho a largo plazo; pues implica el aseguramiento de condiciones físicas, psicológicas y sociales que motivan su permanencia y compromiso dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavennato, *“es proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, y también garantizar relaciones sindicales amigables y cooperativas para procurar la permanencia de las personas en la organización, motivándolos además en alcanzar los objetivos organizacionales. Es proceso incluye: higiene, seguridad y calidad*

de vida en el trabajo y relaciones con los sindicatos” (CHIAVENNATO, 2009 pag. 440 - 441).

Higiene, seguridad y calidad de vida en el Trabajo.- *“Se refiere a las condiciones del entorno laboral que garantizan salud física y mental de las personas. Siendo los principales elementos: entorno físico (iluminación, ventilación, temperatura, ruido), aplicación de principios de ergonomía y salud ocupacionales; incluyendo además la prevención de accidentes, incendios y robos”, (DESSLER, 2008 p 1- 5).*

Relaciones con los sindicatos.- *“Tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr mayor eficacia de la organización con la eliminación de barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas originales”, (MELTZER , 2001).*

2.3.6 Proceso para Supervisar a las Personas

De acuerdo con Chiavennato, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades; es decir, verificar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos se alcancen, en este sentido la función de staff de recursos humanos deberá diseñar sistemas para reunir y obtener datos que abastecerán el sistema de información que permitan la toma de decisiones pertinentes; por otra parte, sostiene que actualmente el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las personas y en la información que reciben como realimentación de sus actividades y aportes a la organización. La supervisión de personas incluye:

- ***“El banco de datos.- es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información; la administración de recursos humanos requiere de varios bancos de datos con distintos registros sobre el personal, los puestos, las secciones, etcétera”, CHIAVENNATO (2005 pag. 559).***
- **Sistema de información de la administración de recursos humanos**
.- “Se utiliza para: reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los colaboradores de la organización y sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización, de modo que los gerentes pueden tomar decisiones eficaces.

Existen dos objetivos básicos para el sistema de información:

- 1- Reducir costos y tiempo de procesamiento de información; y,
- 2- Brindar soporte para la decisión (ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar mejores decisiones)” (ACEVEDO, sf).

2.4 Las Competencias Laborales

Martha Alles cita a Jaques, definiendo a las competencias como los *“valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular y que influyen en el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona” (ALLES, 2011).* Concepto que refleja tres ejes necesarios para construir competencias: cognoscitivos (saber), actitudinales (querer) y procedimentales (poder).

“Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas”, (LEVY-LEBOYER, 2000).

Tradicionalmente, la Gestión de Recursos Humanos se ha enfocado en los objetivos; en función de los cuales, las organizaciones se preocupaban de seleccionar a las personas por sus conocimientos; eventualmente como menciona Alles , *“se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por sus comportamientos”*; para evitar aquello surge el modelo de Gestión por Competencias que se enfoca justamente en el comportamiento, para esto debe responder las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el comportamiento que una persona debe tener para ser exitosa en su puesto de trabajo? Y

¿Cuál es el comportamiento que todos los empleados de una empresa deben tener para que esa empresa en particular sea exitosa?

Para efectos de la presente investigación de toma el concepto de competencias, definido por Spencer como una *“característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”* (SPENCER,1998).

En su obra *“Desempeño por competencias evaluación de 360°”*, Martha Alles sostiene que actualmente, es necesario alinear las prácticas de Recursos Humanos a la estrategia de los negocios, definiendo a las competencias laborales como la *“mejor manera de lograr los objetivos,*

siendo aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar resultados” (ALLES, 2007 pag. 15 - 17); como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 2.4: Alineamiento de las competencias individuales con las competencias organizacionales.



Fuente: ALLES Martha (2007) pag. 16; adaptado por CARRILLO, Diego (2013).

Con el fin de lograr la integración sinérgica de los comportamientos individuales con los comportamientos esperados por la organización, el subsistema de evaluación del desempeño juega un rol preponderante; al contar con herramientas adecuadas para este propósito, generando información adecuada para que todos los demás subsistemas se integren adecuadamente; y, permitan una adecuada gestión del capital intelectual de la organización. Así, por ejemplo: de la información generada por la evaluación del desempeño se nutre el subsistema de compensaciones y de desarrollo de personas; así como, los de capacitación y entrenamiento.

2.4.1 Clasificación de las Competencias

De acuerdo a Spencer y Spencer, una competencia es *“una característica subyacente en un individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*.

De lo anterior, se pueden distinguir tres criterios; el primero las competencias subyacen en la personalidad humana y pueden predecir el comportamiento; el segundo, al estar causalmente relacionadas al desempeño, permiten anticipar cuál será el comportamiento de un individuo en determinadas circunstancias y; finalmente, al tener un estándar de efectividad permiten distinguir un correcto ejercicio de una función respecto al resultado esperado.

Para los autores citados, las competencias abarcan cinco tipos:

1. Motivación.- El comportamiento de las personas en función de lo que desean y seleccionan; alejándose de aquellas situaciones que no son motivantes.
2. Características.- *“Rasgos físicos y respuestas consistentes”* ante situaciones relacionadas al ejercicio de la función con responsabilidad.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo.- La imagen propia en función de los valores que se practican y requieren en el ejercicio de un cargo.
4. Conocimiento.- Información transformada en conocimiento en cuanto a áreas específicas. De acuerdo a Martha Alles, *“las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral, porque el conocimiento y las habilidades, no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. Predicen lo que una persona puede hacer, pero no lo que realmente hará”* (ALLES, 2007 pag. 80).
5. Habilidad.- Capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

De igual manera se pueden identificar dos categorías más en función del criterio de desempeño laboral que predicen:

- **Competencias genéricas, cardinales o de punto inicial.-** Descritas como características esenciales que todos los miembros de la organización requieren para desempeñarse mínimamente bien. Por ejemplo: la habilidad de comunicación oral y escrita.
- **Competencias específicas o diferenciales.-** Factores que distinguen a las personas para desempeños excelentes en el cumplimiento de la función del cargo; por ejemplo: un director de planificación debe tener pensamiento estratégico para orientar los esfuerzos organizacionales al cumplimiento de la misión de la empresa. A este tipo de competencias Alles las clasifica en:
 - “Competencias Específicas Cardinales.- Aplicables a las personas que por su rol, tienen función de supervisión o mando de colaboradores.
 - Competencias Específicas por área.- Aplicables a colectivos, en función de las áreas en las que se divide la organización; en ciertas organizaciones, se pueden plantear competencias específicas por procesos, siempre en consideración de lo que más convenga, para que la organización alcance efectivamente su estrategia” (ALLES, 2011, pag. 72).

En resumen, un modelo de gestión por competencias incluye aquellas que requieren destrezas mentales (pensamiento analítico y conceptual); y competencias de habilidad (implicaciones prácticas); estas dos, de acuerdo con Martha Alles son relativamente fáciles de desarrollar; sin embargo, aquellas competencias relacionadas a la motivación y características son

más difíciles de desarrollar y de evaluar, pues descansan en el fuero interno de las personas de manera subyacente y no visible.

Para lograr un alineamiento entre las competencias individuales y aquellas requeridas por la organización, se deben adicionar el coeficiente intelectual o “poder hacer” derivado del entrenamiento y la experiencia; con el “querer hacer” impulsado por la motivación, la personalidad y el auto concepto. En un modelo de Gestión por Competencias la preparación académica tiene un valor secundario, pues se concentra en ciertas cualidades personales, como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

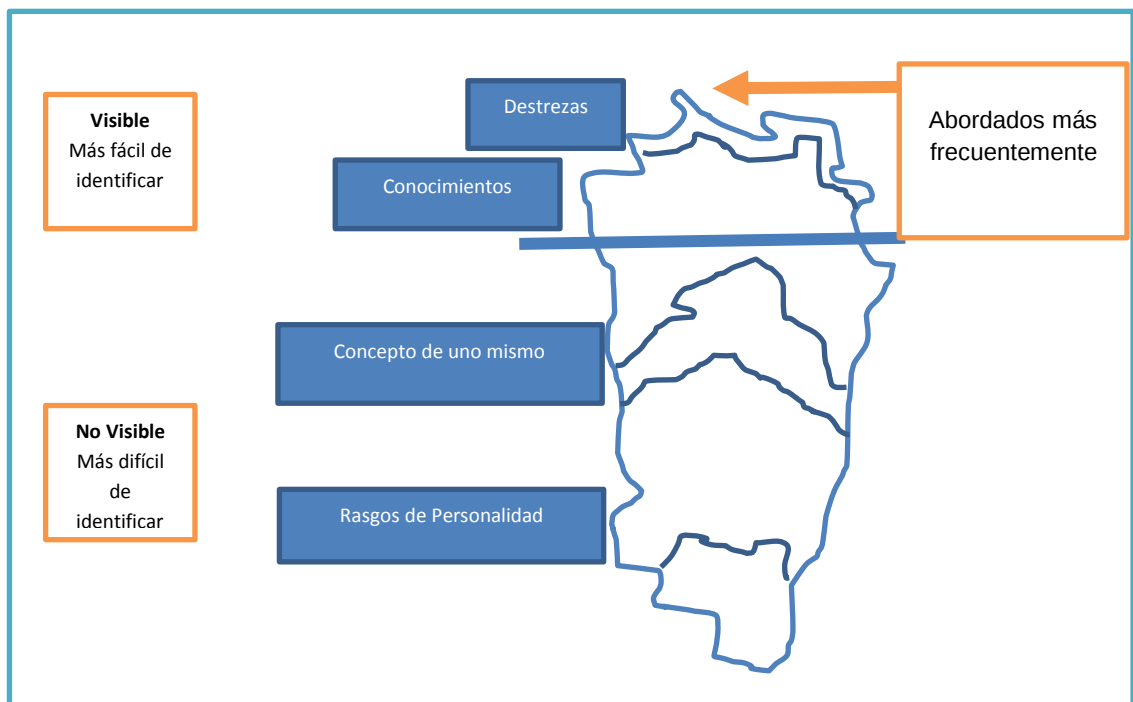
2.4.2 Competencias y motivación: Modelo del Iceberg.

Como se mencionó las competencias se pueden ubicar en dos ejes; el primero conformado por aquellas destrezas y conocimientos, que son relativamente fáciles de reconocer y detectar y, aquellas que se deben a la motivación y subyacen en la personalidad, el auto concepto las actitudes y los valores; el Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer; ilustra el tema clasificando a las competencias en visibles y no visibles (ver gráfico 2.5).

Según los autores, muchas organizaciones contratan en base a factores visibles (conocimientos y habilidades) asumiendo que las características y motivaciones de las personas son fáciles de infundir con una buena gestión o *Managment*; eventualmente se termina despidiendo a las personas por sus comportamientos; citando Martha Alles “Se puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla” (ALLES, 2007 pag. 30).

Los conocimientos y destrezas prácticas están en la superficie y son visibles; en cambio las actitudes, los valores, el concepto de uno mismo y los rasgos profundos de personalidad, se encuentran escondidos dentro de la psiquis y su identificación es más difícil; sin embargo, como se aprecia en el gráfico; sobre estas últimas están apoyadas las competencias visibles; es decir, los rasgos de motivación determinan la aplicación efectiva de los conocimientos y habilidades humanas. De acuerdo con *“los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir estas posiciones”* (ALLES, 2007 p 29).

Gráfico 2.5: Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer (1993), página 256.

Las competencias son comportamientos que reflejan rasgos de personalidad; y, por ende se traducen como características individuales. Las organizaciones requieren de dichos comportamiento para alcanzar el desempeño deseado en el cumplimiento de las funciones de los diferentes

cargos; se puede decir por tanto, que las competencias individuales permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla de la mejor manera posible.

2.4.3 Metodología para la Gestión por Competencias

Si se considera como se ha planteado, que la Gestión de Talento Humano por Competencias, se preocupa de los comportamientos; entonces se debe acotar que los comportamientos necesarios para el éxito varían en función del puesto que se desempeña; por lo cual, es necesario que las mismas se definan por parte de la organización, en consideración de su misión y el estilo gerencial de la alta dirección,

De acuerdo Martha Alles, para trabajar con un esquema por competencias, los pasos necesarios son:

- *“Definir visión y misión de la compañía.*
- *Definir las competencias por parte de la máxima dirección de la compañía.*
- *Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.*
- *Validación de las Competencias.*
- *Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias”*
(ALLES, 2007 pag. 37).

2.4.4 Implementación del Modelo de Gestión por competencias

La implantación de un modelo de gestión por competencias, consta de los pasos:

1. “Definir criterios de desempeño: De acuerdo con la fuente señalada, es establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea en estudio. Se recomienda utilizar información objetiva, de ser posible con indicadores consistentes con la cadena de valor de la organización en función del cargo.

2. Identificar una muestra: identificar los grupos que servirán de modelos para establecer los niveles de cada competencia. Se identifican tres grupos: uno de desempeño superior, otro de desempeño promedio, y uno de desempeño mínimo o por debajo del promedio” (SARACHO, 2005).

El autor sostiene que, es importante mencionar que existen tres factores que influyen en la selección de personas para la muestra, las cuales se mencionan:

- i. Los empleados con desempeño superior deben ser absolutamente los mejores, aquellos que calificaron alto en todos o en la mayoría de los criterios de desempeño.
- ii. Es necesario que haya un grupo de contraste de empleados con un desempeño totalmente aceptable (promedio); y,
- iii. Las muestras deben ser suficientemente grandes para permitir el análisis estadístico.

3. Recoger información: Profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar la entrevista.

La entrevista que se utiliza para este fin es “la entrevista de eventos conductuales”, porque se centra en la identificación: los conocimientos,

habilidades, actitudes, y soluciones (características) requeridas para que el trabajo sea bien ejecutado.

Los pasos para conducir la entrevista y se logre el propósito son los siguientes.

- i. Introducción y explicación: Presentación del entrevistador y explicación del propósito de la entrevista.
- ii. Responsabilidad del puesto: indagación de la misión, tareas, responsabilidades, y funciones más relevantes del entrevistado en su puesto;
- iii. Eventos conductuales: descripción detallada de cinco o seis de los sucesos más importantes que se han experimentado el entrevistado en su trabajo, y
- iv. Cierre y recapitulación: agradecimiento por el tiempo y la colaboración y despedida del entrevistado, recapitulación de la información recabada durante la entrevista.

4. Análisis de información y definición de las competencias: Consiste básicamente en identificar qué características o combinación de características, poseen las personas de desempeño superior, que son las que permiten comportarse de tal manera.

Este proceso es realizado por expertos y se basa en una técnica denominada “Análisis Temático”.

Es un método que permite medir empíricamente y comprobar estadísticamente la significación de las diferencias que se detectan en las

características demostradas por personas con actuación superior y adecuada en un puesto de trabajo.

5.- Validar el modelo de las competencias: para este antepenúltimo paso existen diferentes maneras de validar este modelo. Siendo la más habitual, la realización de una segunda entrevista de eventos conductuales con un nuevo grupo de personas con el fin de comprobar, si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con una actuación superior a la tarea.

6. Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: diseño o aplicación del modelo final del sistema de competencias.

2.5 El Diccionario de Competencias

La implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias; requiere que dentro de su implementación se identifiquen las funciones del cargo y las competencias que permitirán realizar dichas funciones efectivamente; las competencias que se determinen por parte de la alta dirección, deben ser claramente definidas en un diccionario o guía, donde además cada una de ellas deberá estar abierta en grados; es decir, niveles de cumplimiento que permitan explicar de manera clara los comportamientos observados por parte del colaborador.

2.5.1 Alineamiento de las competencias con la estrategia institucional

Dentro de un enfoque sistémico; los comportamientos de las personas deben aportar sinérgicamente al logro del objetivo global; pero no siempre las personas demuestran competencias alineadas a la organización; el modelo de gestión de talento humano propone definir una estrategia organizacional y a partir de esta, un desempeño esperado desde los niveles directivos en cascada hasta los niveles operativos; determinando objetivos individuales caracterizados por comportamientos esperados o competencias.

De acuerdo con Martha Alles, “el modelo implica un sistema de *performance Managment*, agregando que si una organización está lo suficientemente madura para poder decir claramente que quiere hacer y que espera de sus empleados, tienes más posibilidades de alcanzar las estrategias de negocios” (ALLES, 2007).

2.5.2 Declaración de competencias

Dado que cada organización opera en un contexto diferente, teniendo por ende, metas y objetivos particulares en función de su estrategia global; es pertinente que dentro del modelo de Gestión por Competencias, la alta dirección declare cuáles son las competencias genéricas y específicas para la organización; dichas competencias deberán estar contenidas en un diccionario o guía donde se declaren, definan y se abran en grados de cumplimiento cada una de las competencias, con el fin de orientar los esfuerzos del subsistema de Talento Humano hacia el cumplimiento de aquellos comportamientos requeridos para el efectivo cumplimiento de los objetivos del cargo, el área y la organización en general.

Es necesario remarcar la necesidad de que dichas competencias, deberán considerar como punto de partida la misión de la empresa e identificar en

cascada las competencias requeridas para cada uno de los puestos, desde el nivel directivo hasta el operativo.

2.5.3 Definición de los grados de competencia.

La apertura en grados de desempeño para cada una de las competencias, aporta mayor objetividad y brinda criterios definidos para especificar rendimientos por niveles; Alles en su libro *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°* define cuatro grados; aunque aclara que cada organización podría definir más o menos número en función de su contexto.

A.- Alto o Desempeño superior que según Spencer y Spencer (op cit) es una desviación de tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en un situación laboral.

B.- Bueno por sobre el estándar

C.- Mínimo necesario para el puesto dentro del perfil requerido; es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario no se lo consideraría competente para el puesto.

D.- Insatisfactorio Este nivel no se aplica para la descripción del perfil; sin embargo, indica un nivel de rendimiento que no permite el ejercicio efectivo de las funciones del cargo.

Estos grados o niveles deberán estar indicadas junto con la declaración de cada competencia que se haya identificado por parte de la alta Dirección de la empresa, en consideración de la misión organizacional. Tanto la declaración de competencias como sus grados o niveles estarán contenidos en el diccionario de competencias de la compañía.

La identificación de las competencias y su apertura en grados constituyen el punto de partida del modelo de evaluación que se propone, debiendo todas estas estar contenidas en el diccionario de competencias institucional.

2.5.4 Asignación de Competencias a Cargos

Una vez definida la competencia y sus grados de cumplimiento, se debe articular dichas competencias y grados a los diferentes cargos de la organización; “es necesario contar, en primera instancia con los descriptivos de puestos actualizados; en los cuales se detallen las actividades que realizan los funcionarios de cada puesto de trabajo” (ALLES, 2011 pp 112).

Una vez que se cuente con dicha descripción de funciones; se asignan las competencias cotejando las capacidades necesarias para cumplir de manera exitosa las tareas del descriptivo. La citada autora sostiene que la asignación de competencias, es un ejercicio de tipo teórico donde aún no se analizan comportamientos evidenciados; sino aquellos que son considerados como pertinentes para que en un futuro los colaboradores se desempeñen adecuadamente, en función de lo requerido por la estrategia de la organización.

2.6 Evaluación del Desempeño por Competencias

De acuerdo con Martha Alles, muchas empresas, cuando deciden implementar un sistema de Gestión por Competencias, lo hacen a partir de la evaluación del desempeño; posteriormente, es necesario que se expanda a todos los subsistemas de Talento Humano.

Es necesario destacar, en concordancia con lo expuesto por los autores consultados, que la evaluación del desempeño permite evidenciar inconsistencias entre lo deseado o lo programado y lo real; de esta manera identifica brechas que deben ser cubiertas con políticas adecuadas de desarrollo de personas; la evaluación del desempeño no busca; por lo tanto, cambiar a aquellos colaboradores que no alcancen lo propuesto, sino identificar alternativas para reducir las brechas detectadas mediante una gestión responsable del capital intelectual.

Para evaluar el desempeño, “es necesario tener la descripción de puestos por competencias; añadiendo que un segundo factor necesario es la capacitación de los evaluadores en la herramienta a utilizar, previniendo que, en muchos casos; los responsables de evaluación encontrarán resistencia a la implementación de un nuevo modelo que reemplace la evaluación tradicional” (ALLES, 2007 pag. 95).

Para la descripción de los puestos, la organización a través de sus altos ejecutivos; deberá identificar las competencias requeridas; primero aquellas genéricas para toda la organización en su conjunto y después las específicas por área y nivel de posición, éstas deben además establecer una escala de puntuación requerido como mínimo necesario dentro del perfil.

En referencia a los mínimos requeridos, los evaluadores del desempeño deberán establecer mediante informes las brechas detectadas para construir planes de desarrollo, entrenamiento y compensación.

Gráfico 2.6: Comparación entre el perfil requerido y la conducta observada



Fuente: ALLES, 2007, pag 94; adaptado por CARRILLO, 2013.

“Para la evaluación deben compararse conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del periodo objeto de evaluación. Dicha conducta debe relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para ese puesto”, (ALLES, 2007 pag. 96).

En conclusión, se deben observar las conductas de las personas y su comportamiento frente a hechos reales. Este tipo de evaluación va más allá del conocimiento que el colaborador posea, pues se interesa sobre todo en evaluar cómo se comportó para resolver situaciones y hechos concretos.

2.6.1 Evaluación por Competencias – Método de Conductas Observables

La evaluación del Desempeño por Competencias, se fundamenta en la comprobación de conductas observadas durante el periodo objeto de análisis; para ciertos autores basarse en conductas observadas es el corazón de la evaluación del desempeño por competencias.

Al diseñar el cargo los directivos deberán definir de manera específica las acciones deberán exhibirse en el puesto; para a partir de aquel diseño poder realizar evaluaciones del desempeño efectivas; cuya mayor utilidad, según Alles radica en la retroalimentación de desarrollo. Para evaluar el desempeño por conductas observables; se deben en identificar incidentes críticos a la cual la autora citada defino como “suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo”.

La medición para efectos evaluativos estará en función de la definición de la competencia que la compañía haya realizado y su apertura en grados, relacionando el comportamiento observado con el requerido para el puesto.

La correcta aplicación del método requiere tres pasos clave:

1. Las conductas o comportamientos evaluados deben corresponder al periodo objeto de análisis.
2. Los comportamientos observados deben ser relacionados con las conductas definidas para el cargo.
3. Cuando se haya relacionado el comportamiento con la competencia definida para el cargo, se debe correlacionar la conducta con el grado.

El siguiente formato permite tener una idea precisa de lo anterior:

Cuadro 2.1: Formato de Correlación del Comportamiento y el Grado de Competencia

Comportamiento Observado	Se relaciona con la competencia	Se relaciona con la descripción de la competencia (grado)	Grado resultante
Indicar un comportamiento concreto observado en un incidente o suceso crítico	Relacionar el comportamiento observado con una de las competencias solicitadas para el	Buscar dentro de que grado de la competencia (A,B,C,D) se ajusta al comportamiento	Anotar la clave del grado identificado para la competencia. Ejemplo: GRADO A

	cargo	evidenciado	
--	-------	-------------	--

Fuente: ALLES Martha, Desempeño por Competencias Evaluación de 360°, pag 108

De la comparación del comportamiento y el grado, se determinará el nivel de desarrollo de la competencia; siendo recomendable que los instrumentos sean debidamente conocidos tanto por los jefes del evaluado, como por quienes ocupan el cargo, a fin de que su aplicación sea la adecuada.

2.6.2 Ponderación de la Frecuencia de las Conductas

En acuerdo a lo manifestado por Martha Alles, “para lograr mayor objetividad; puesto que si bien la evaluación identifica incidentes críticos, esta debe ser integral en función de la conducta observada en el día a día; es conveniente la inclusión de una segunda variable además del comportamiento: la frecuencia; puesto que si una persona sólo de forma esporádica se comporta de una determinada manera, no es posible decir que ese es su comportamiento. Para esto, los autores han identificado dos métodos:

- Método de corrección ascendente
- Método de corrección descendente” (ALLES, 2007 pag. 119 - 121).

Para efectos del presente trabajo, únicamente se analiza el segundo

2.6.2.1 Método de Corrección Descendente

Permite comprobar la frecuencia de un comportamiento, al establecer ponderaciones; gracias a lo cual, se logra mayor objetividad en la determinación de los grados de desarrollo de las competencias del cargo. Se identifican cuatro estados, como se puede evidenciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2: Definición de la frecuencia del comportamiento

FRECUENCIA	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	El evaluado manifiesta siempre la conducta tal cual se describe en el grado seleccionado de la competencia, según el diccionario de competencia utilizado.	100%
Frecuente	El evaluado manifiesta en el mayor número de los casos la conducta tal cual se la describe en el grado seleccionado.	75%
La mitad del Tiempo	El evaluado manifiesta en la mitad de las ocasiones la conducta, tal cual se la describe en el grado seleccionado.	50%
Ocasional	El evaluado manifiesta sólo en ocasiones las conductas tal cual se la describe en grado seleccionado.	25%

Fuente: ALLES, 2007, Desempeño por Competencias evaluación de 360°, pag 122; adaptado por CARRILLO, 2013.

Al introducir el concepto de frecuencia se permite un contraste; en el cual, se relaciona el comportamiento observado en el incidente crítico con la frecuencia; de este modo el análisis se divide en dos momentos y permite afirmar mejor la evaluación por competencias.

En el siguiente ejemplo una competencia evaluada con un Grado “A” en primera instancia decae a Grado “C”, en función de la frecuencia evidenciada para el comportamiento de la competencia.

Cuadro 2.3: Ponderación de la conducta por la frecuencia

Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100%	La mitad del tiempo	50%	$100 \times 0,50 = 50$	C

Fuente: ALLES, 2007, Desempeño por Competencias evaluación de 360°, pag 124.

2.6.3 Evaluación del Desempeño por Competencias 360°

El principal propósito de evaluar el desempeño es desarrollar a las personas; dentro de un enfoque ganar – ganar el éxito individual contribuye al logro de los objetivos organizacionales; desde esta perspectiva la implementación de un modelo de evaluación del desempeño de 360°, constituye una herramienta formidable de autodesarrollo.

Este tipo de evaluación permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno, obteniendo por ende mayor objetividad, al contemplar múltiples fuentes en un marco de donde, con el tiempo, los empleados asumen sus conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

Así por ejemplo, cuando una organización haya detectado que toda ella, está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular; se deberá incluir planes de entrenamiento para el desarrollo de la misma.

Para su implementación, son necesarios los siguientes pasos:

- 1. Definir las competencias cardinales y específicas del cargo.*
- 2. Diseño de las herramientas, diccionarios y formularios.*
- 3. Elección de las personas a intervenir en la evaluación.*
- 4. Lanzamiento del proceso.*
- 5. Procesamiento de Datos de la evaluación.*
- 6. Comunicación confidencial de los resultados al evaluado.*
- 7. Reporte general al directorio.*

Además, dentro del paso número tres, se debe considerar como evaluadores:

1. *El mismo (autoevaluación)*
2. *Clientes internos*
3. *Subordinados*
4. *Clientes externos*
5. *Compañeros de trabajo (pares)*
6. *Supervisor*
7. *El jefe del jefe directo*
8. *Proveedores*” (ALLES, 2007 pag. 148)

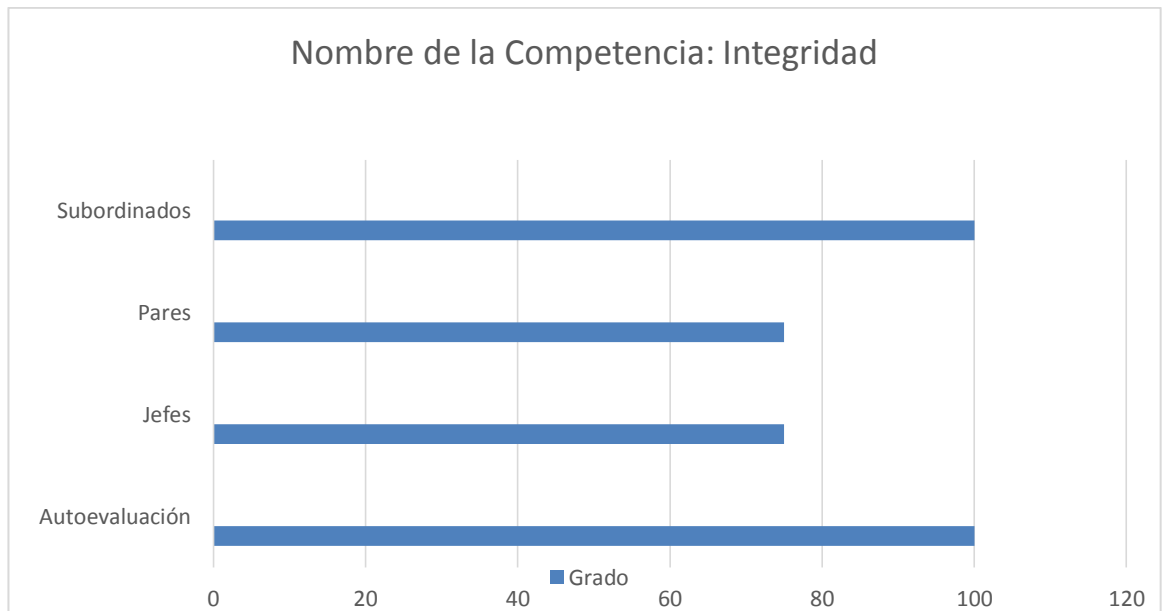
Debiendo señalar que los evaluadores deben tener conciencia de la confidencialidad del proceso; pudiendo todos los mencionados ser considerados o no en función del interés de la empresa u organización. Martha Alles recomienda que al menos sean ocho; además, sostiene que la evaluación realizada por el jefe directo debe ser procesada sola.

2.6.4 Presentación de informes de desempeño

Un informe de evaluación del desempeño debe ser ante todo confidencial en cuanto al desempeño individual del evaluado; además, debe ser claro y explicar brevemente la metodología empleando; de ser posible, gráficos explicativos de resultados. Finalmente, identificará recomendaciones respecto a aquellas competencias que el empleado requiere mejorar.

“Los informes individuales deberían ser individuales por competencia de manera comparativa respecto a los diferentes evaluadores. En tanto que los informes generales se podrían presentar por familias de cargo que compartan competencias específicas comunes” (Levy-Leboyer, 2000).

Gráfico 2.7: Ejemplo de página de Informe de resultados según Claude Levy-Leboyer



Fuente: LEVY LEVOYER, 2000, adaptado por el CARRILLO, 2013.

2.6.5 El entrenamiento a los evaluadores

Socializar los objetivos, la metodología y los instrumentos del modelo es vital para el correcto ejercicio de una evaluación por competencias; de esta manera se reducirán errores y se incrementará la objetividad de los instrumentos; tampoco se debe dejar de lado el entrenamiento para la recepción de las entrevistas de evaluación y de entrega de resultados.

Para el entrenamiento se debe considerar:

- El correcto uso de las herramientas (implica una guía o instructivo); en el cual, también se debe señalar observaciones para evitar errores comunes como no anotar el nombre del evaluado en el cuestionario o no identificar la relación que el evaluador tiene con el evaluado.
- Explicación de los objetivos de una evaluación del desempeño por competencias.
- Cómo analizar las conductas y sus frecuencias.

- Cómo llegar a una evaluación final (cálculo ponderado).

En cuanto a la entrevista de evaluación:

- Cómo explicar los objetivos de la entrevista al evaluado.
- Preparación previa de las preguntas.
- Habilidades de comunicación.
- *Role Playing* (juego de roles con casos de empleados de alto y bajo desempeño).

Respecto a la entrevista de retroalimentación:

- Saludo cálido que distienda la entrevista.
- Resumen: asegurar que el empleado comprenda la forma en que fue evaluado.
- Exposición de puntos fuertes primero y luego los puntos débiles.
- Oportunidad de que el empleado exponga sus sentimientos.
- Cierre: con frases positivas y de motivación.

Un punto adicional a considerar es que los evaluadores capaciten al evaluado respecto a cómo realizar adecuadamente la autoevaluación, ya que muchos son demasiado autocríticos y otros tanto muy autocondescendientes.

2.6.6 Competencias Laborales y Calidad

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de Gestión de la Calidad, ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para

tener un sistema efectivo, que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso, respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales (tanto para los clientes como para los usuarios). La norma contiene, dentro de sus requisitos, la Gestión de Recursos (tanto humanos como de otros tipos) y en el numeral 6.2 Recursos Humanos, determina que la empresa debe:

- Determinar la competencia necesaria para el personal.
- Suministrar una capacitación que haga posible la satisfacción de estas necesidades.
- Evaluar la eficacia de la capacitación.
- Asegurarse de que el personal tome conciencia de la importancia de sus propias actividades y de cómo contribuye a los objetivos de calidad.
- Mantener los datos de registro en apoyo de lo dicho anteriormente.

Como se puede apreciar, la norma ISO 9000, demanda que las organizaciones identifiquen las competencias necesarias para el desempeño efectivo; así como, un sistema de evaluación y desarrollo de dichas competencias, que permita el empoderamiento del talento humano, para el logro efectivo de su estrategia organizacional. Se concluye entonces, que la Gestión del Talento Humano por competencias y particularmente su evaluación sistémica constituyen un requisito de calidad que se debe considerar obligatoriamente.

2.7 Competencias Laborales en la Educación Superior

se pueden definir a las competencias como “el saber en contexto”, mismo que está constituido por: los requisitos solicitados por el ente supervisor de la calidad de la educación superior; procesos cognitivos, competencias profesionales y competencias cognoscitivas ampliadas; orientadas a que el estudiante, luego de su proceso formativo, desarrolle efectivamente competencia entendida como: “el saber hacer, conocer y ser” (TOBÓN, 2006 pag. 157-162).

El autor añade que: la evaluación del desempeño debe contener argumentos interpretativos, argumentativos y propositivos, en torno a seis competencias profesionales:

- 1 Saber qué es, cómo se procesa y para qué el énfasis en una licenciatura.
- 2 Saber enseñar los saberes específicos del área.
- 3 Saber organizar y dirigir los ambientes del aprendizaje.
- 4 Saber evaluar los procesos.
- 5 Saber proponer, desarrollar y evaluar proyectos educativos.
- 6 Saber articular la práctica pedagógica a los contextos.

Finalmente, Tobón sostiene que dentro de un proceso de acreditación externo de la calidad de la educación, las competencias docentes, deben estar ligadas efectivamente a los procesos formativos; teniendo impacto y relevancia en la educación de los estudiantes y la investigación; y añade: “para garantizar una formación integral, que le permita al egresado

desempeñarse en diferentes escenarios, con nivel de competencias propias de cada campo, es necesario hacer converger los principios constitucionales y ordenamientos legales, en políticas y estrategias institucionales, que se conviertan en prácticas de formación. Estas prácticas de formación deberán contribuir al desarrollo de habilidades de los estudiantes para el análisis de las dimensiones ética, estética, filosófica, científica, económica, política y social de problemas locales, regionales y nacionales ligados al programa.

“Dentro del proceso de acreditación de la educación superior, el término competencias requiere transformar currículos, rediseñar carreras, implementar procesos de capacitación docente y reformar asignaturas para que articulen la teoría con la práctica y lo académico con lo investigativo, desde un marco flexible” (TOBÓN, 2006 pp 3).

2.7.1 Competencias Docentes dentro del Modelo *Tuning*

El Proyecto *TUNING* Latinoamérica, es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos; cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia.

De acuerdo con el portal “tuning.unideusto.org”; El proyecto *Alfa Tuning* América Latina, busca "afinar" las estructuras educativas de América Latina, iniciando un debate cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia. Es un proyecto

independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos.

El proyecto *TUNING*, plantea las siguientes competencias genéricas para los docentes universitarios:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo.
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión.
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano.
6. Capacidad de comunicación oral y escrita.
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
9. Capacidad de investigación.
10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas.
12. Capacidad crítica y autocrítica.
13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones.

14. Capacidad creativa.
15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
16. Capacidad para tomar decisiones.
17. Capacidad de trabajo en equipo.
18. Habilidades interpersonales.
19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
20. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
21. Compromiso con su medio socio-cultural.
22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad.
23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
24. Habilidad para trabajar en forma autónoma.
25. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
26. Compromiso ético.
27. Compromiso con la calidad.

Respecto a las competencias específicas; no se encuentra ninguna definición respecto a la carrera de Turismo.

2.8 Educación Superior en el Ecuador

La Constitución del Ecuador (2008); consagra en el artículo tres de su Capítulo Primero “Principios Fundamentales”, a la educación como: “un derecho garantizado por el estado”. El artículo 26 sostiene: “la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir”.

El Art. 27 proclama: “La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar”.

El sistema de educación superior (art 350), tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

El Art. 351 de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de:

- autonomía responsable,

- cogobierno,
- igualdad de oportunidades,
- calidad,
- pertinencia,
- integralidad,
- autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes,
- pensamiento universal y producción científica tecnológica global;

La educación, de acuerdo con nuestra Constitución, es indispensable para el conocimiento, el ejercicio de los derechos y la construcción de un país soberano, y constituye un eje estratégico para el desarrollo nacional.

Por otra parte el artículo 261 define como competencia exclusiva del estado a la educación.

2.8.1 Tipos de Personal Académico de acuerdo con el marco legal vigente en Ecuador

El Art. 5, del *Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior* manifiesta: Los miembros del personal académico de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares son: titulares y no titulares. La condición de titular garantiza la estabilidad.

- Los titulares son aquellos que ingresan a la carrera y escalafón del profesor e investigador y, se clasifican en: principales, agregados y auxiliares.

- Los no titulares son aquellos que no ingresan a la carrera y escalafón del profesor e investigador. Se clasifican en: honorarios, invitados y ocasionales.

El tiempo de dedicación podrá ser exclusiva o tiempo completo, es decir, con cuarenta horas semanales; semi-exclusiva o medio tiempo; es decir, con veinte horas semanales; a tiempo parcial, con menos de veinte horas semanales.

2.8.2 Requisitos determinados por la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador para desempeñar el cargo de Docente Universitario

El gráfico 15; recoge las disposiciones del *Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor Investigador del Sistema de Educación Superior del Ecuador* (2012), respecto a los requisitos para acceder a una Universidad como Docente:

Cuadro 2.4: Requisitos determinados por la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador para desempeñar el cargo de Docente Universitario.

Cargo	Requisitos									
	Grado académico reconocido e inscrito por la SENESCYT	Ingreso mediante concurso de mérito y oposición	Experiencia en instituciones de educación superior	Promedio mínimo de cumplimiento en evaluaciones de desempeño de los últimos dos periodos	Capacitación y actualización profesional.	Haber publicado obras de relevancia o artículos indexados vinculadas al área de docencia	Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna	Participación en proyectos de investigación	Haber dirigido o codirigido al menos una tesis de doctorado o tres tesis de maestría de investigación	Periodo Contractual
Titular auxiliar	MAESTRIA	Sí	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	no aplica	
Titular agregado	MAESTRIA	Sí	tres años	75%	180 - 90 de metodología de aprendizaje	Al menos tres	sí	Al menos doce meses	no aplica	
Titular principal	PhD Doctorado	Sí	cuatro años	75%	480 - 90 de metodología de aprendizaje	Al menos doce	sí	Al menos doce meses por año mínimo seis años	Al menos una	
titular principal investigador	PhD Doctorado	Sí	cuatro años	75%	480 - 90 de metodología de aprendizaje	Al menos doce	Si	Al menos doce meses por año mínimo seis años	Al menos dos	
Invitado*	PhD Doctorado	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No inferior a 12 ni superior a 24 meses
Honorario	De cuarto nivel y gozar de prestigio en el área	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Máximo 24 meses acumulados
Ocasional	Maestría	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	Máximo 24 meses acumulados

* Únicamente las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares de docencia con investigación que cuenten con los programas, centros, laboratorios y equipamiento necesarios

Fuente: Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del Sistema de Educación Superior, artículos 18 -24.

Elaborado:

CARRILLO,

Diego

(2013).

2.8.3 Evaluación Integral del Desempeño del Personal Académico

El Reglamento General de la LOES en su Art. 9, manifiesta: La evaluación de la calidad se realizará de manera periódica de conformidad con la normativa que expida el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CEAACES. De acuerdo con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor Investigador (2011), en sus artículos 64 y 65, *“la evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de las instituciones de educación superior, públicas y particulares, con excepción del personal académico honorario; abarcando las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica”*.

Los instrumentos y procedimientos para la evaluación integral de desempeño del personal académico deberán ser elaborados y aplicados por la unidad encargada de la evaluación integral de la institución de educación superior, disponiendo además que: la institución de educación superior garantizará la difusión de los propósitos y procedimientos, y la claridad, rigor y transparencia en el diseño e implementación del mismo.

Cuadro 2.5: Componentes de la Evaluación Integral del Desempeño y su ponderación

Componente de la Evaluación	Evaluador	Ponderación		
		Docencia	Investigación	Gestión
Autoevaluación	el evaluado	10-20%	10-20%	10-20%;
Coevaluación	Comisión de pares académicos, conformada por miembros de al menos el mismo grado de escalafón que el evaluado	20-30%	40- 50%	20-30%
	directivos	20-30%	30-40%	30-40%
Heteroevaluación	estudiantes	30-40%	no aplica	10-20%.

Fuente: Reglamento De Carrera Y Escalafón Del Profesor e investigador Del Sistema De Educación Superior Art.67.

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Los resultados de la evaluación integral y de sus componentes serán públicos.

En caso de que el personal académico combine actividades de docencia, investigación y gestión, la ponderación de la evaluación sobre cada una de las mismas será equivalente al número de horas de dedicación a cada una.

2.8.4 Políticas de Desarrollo del Personal Académico determinadas por la LOES

Es obligación de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador destinar al menos el uno por ciento (1%), para el cumplimiento de la formación y capacitación de los docentes (Art 28 del Reglamento General de la LOES).

El Art. 70 del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e investigador del Sistema de Educación Superior, manifiesta que las universidades y escuelas politécnicas públicas elaborarán el plan de perfeccionamiento para cada periodo académico.

Además sostiene: “Para acceder a los programas de perfeccionamiento, la institución de educación superior pública considerará las demandas del personal académico, así como los objetivos y fines institucionales. Como parte de los programas de perfeccionamiento”, entre otros, se consideran:

1. Los cursos u otros eventos de capacitación y/o actualización realizados tanto en el país como en el extranjero;

2. Los cursos en metodologías de aprendizaje e investigación;
3. Los programas doctorales que realice el personal académico titular agregado y auxiliar;
4. El período sabático, conforme al artículo 158 de la LOES; y,
5. Los programas posdoctorales.

Los programas de perfeccionamiento se ejecutarán a través de becas, ayudas económicas, licencias, permisos, comisiones de servicio, entre otros. Las condiciones y los montos de las ayudas económicas serán definidos por el órgano colegiado académico superior de la institución de educación superior, los mismos que deberán ser planificados y constarán en su presupuesto institucional.

CAPITULO III

3. Metodología

3.1 Enfoque

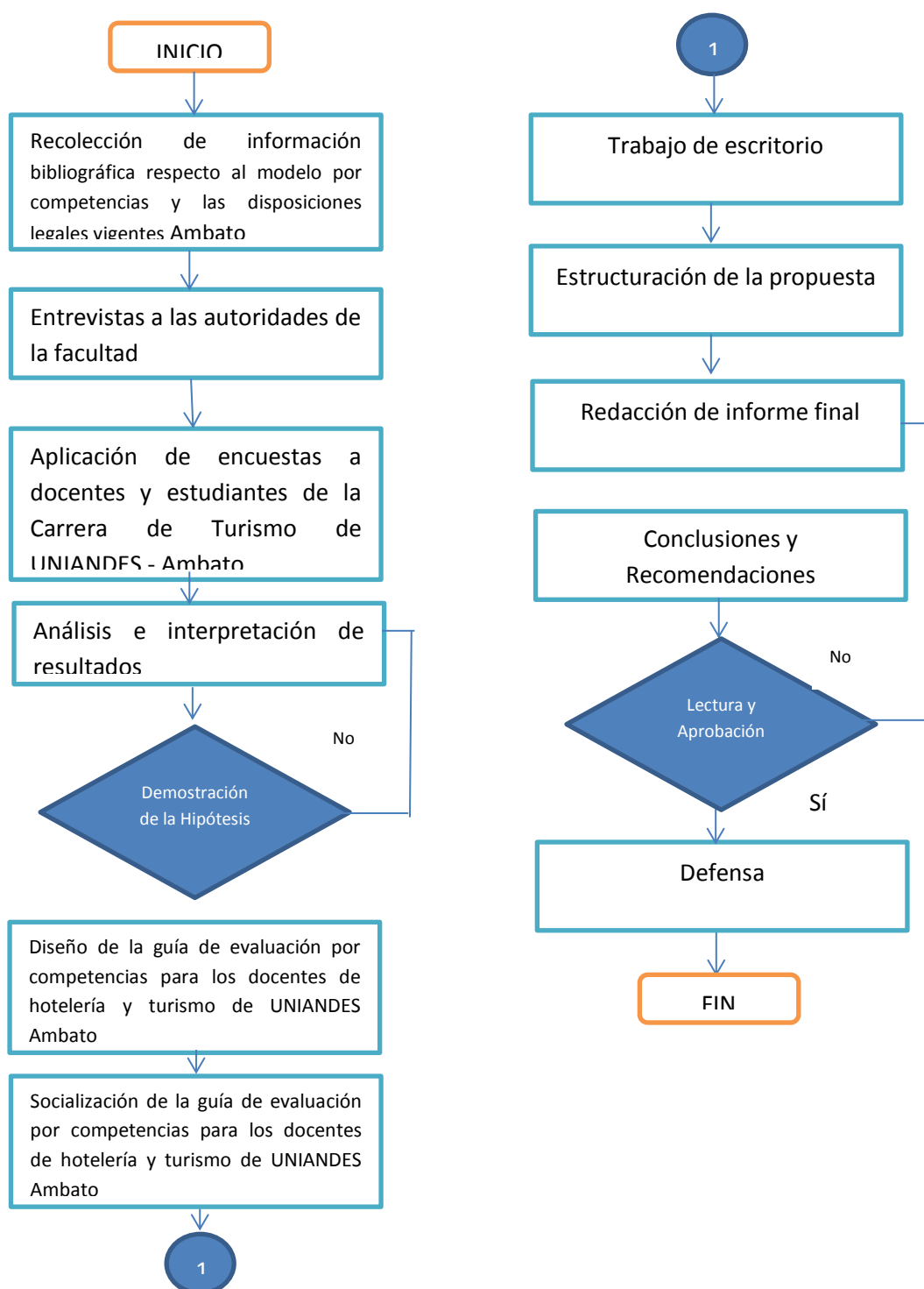
El presente trabajo presenta un enfoque cuali – cuantitativo de investigación; cualitativo porque requiere la comprensión de los fenómenos internos y externos de la organización; y el entendimiento adecuado de la manera en la cual se gestionan los procesos y las actividades relacionadas a la Gerencia de Talento Humano, en lo referente a la evaluación del desempeño de los Docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato; el enfoque cualitativo “se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (HERNANDEZ, 2003; p5).

Es cuantitativo, porque mediante la tabulación de datos recopilados a través de los instrumentos de investigación, se genera datos estadísticos, que permiten analizar tendencias; El enfoque cuantitativo *“utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con*

exactitud patrones de comportamiento de una población” (HERNANDEZ et al, 2003; p.5).

3.2 Modalidad de la investigación

Gráfico 3.1: Diagrama de flujo del proceso de elaboración del trabajo de investigación



Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

El presente trabajo se estructurará mediante la Investigación aplicada; que busca la utilidad de los conceptos e informaciones obtenidas en la investigación pura. "En las ciencias aplicadas -nos dice M. Bunge- las teorías son la base de sistemas de reglas que prescriben el curso de la acción práctica óptima" (BUNGE, 1969:683). En este caso, se pretende identificar la práctica óptima para la gestión efectiva, por competencias, del talento humano de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato.

Las clases de investigación que se aplicarán son:

Investigación exploratoria, para examinar los aspectos relativamente desconocidos, poco estudiados o novedosos del tema de investigación; identificando conceptos o variables promisorias, para conocer y ampliar el conocimiento y, precisar mejor el problema a investigar.

Investigación descriptiva, al analizar cómo es y cómo se manifiesta el problema y, sus causas y efectos; mediante la conceptualización eficaz del objeto de estudio, identificando los elementos y características específicas al problema de investigación.

En cuanto a los métodos a ejecutar:

“Analítico – Sintético”, para entender el problema a partir de las causas y efectos que lo generan, reflexionando sobre lo concreto para comprender la relación de las variables que integran la hipótesis a demostrar.

“Inductivo – deductivo”, para entender cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (hipótesis).

3.3 Técnicas, instrumentos y fuentes

3.3.1 Técnicas

Se aplica la técnica de la encuesta para los docentes y estudiantes de la Carrera de Turismo; en tanto que, para las autoridades se aplica la técnica de la entrevista.

3.3.2 Instrumentos

El instrumento utilizado para la aplicación de las técnicas mencionadas es el cuestionario de encuesta y el cuestionario de entrevista, respectivamente (ver anexos 1,2 y 3).

3.3.3 Fuentes de información

Se recopilarán datos, a través de fuentes:

- Primarias: Encuestas, entrevistas y fichas de observación.
- Secundarias: Bibliográficas, documentales, digitales y portales web.

3.4 Población y muestra

El universo de estudio está integrado por la totalidad de los docentes que pertenecen orgánicamente a la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato, el Director de Carrera y el Decano de la Facultad de Dirección de Empresas; así como por la totalidad de los estudiantes matriculados en la modalidad presencial de la carrera; no se ha considerado como parte del universo a los estudiantes de la carrera en modalidad semi – presencial, ya que por autodepuración no se encuentra vigente.

Cuadro 3.1 : Detalle de población de estudiantes de la Carrera de Turismo de UNIANDES - Ambato

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Primer Nivel	10	19%
Segundo Nivel	9	19%
Tercer Nivel	10	19%
Cuarto Nivel	9	17%
Sexto Nivel	5	10%
Octavo Nivel	8	15%
TOTAL	51	100%

Fuente: Secretaría UNIANDES

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 3.2: Detalle de población de docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato

POBLACIÓN	FRECUENCIA	PROCENTAJE
Profesores Ocasionales	8	89%
Titulares Principales	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Secretaría UNIANDES

Elaborado por: Diego Carrillo R.

3.4.1 Cálculo de la muestra

Por ser un universo de sólo 51 estudiantes y 9 docentes, no se requiere muestra; las encuestas se aplicaron a la totalidad de la población objeto del estudio.

3.5 Resultados

3.5.1 Tabulación de resultados de las encuesta aplicadas a docentes

1.- Cómo califica el actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES?

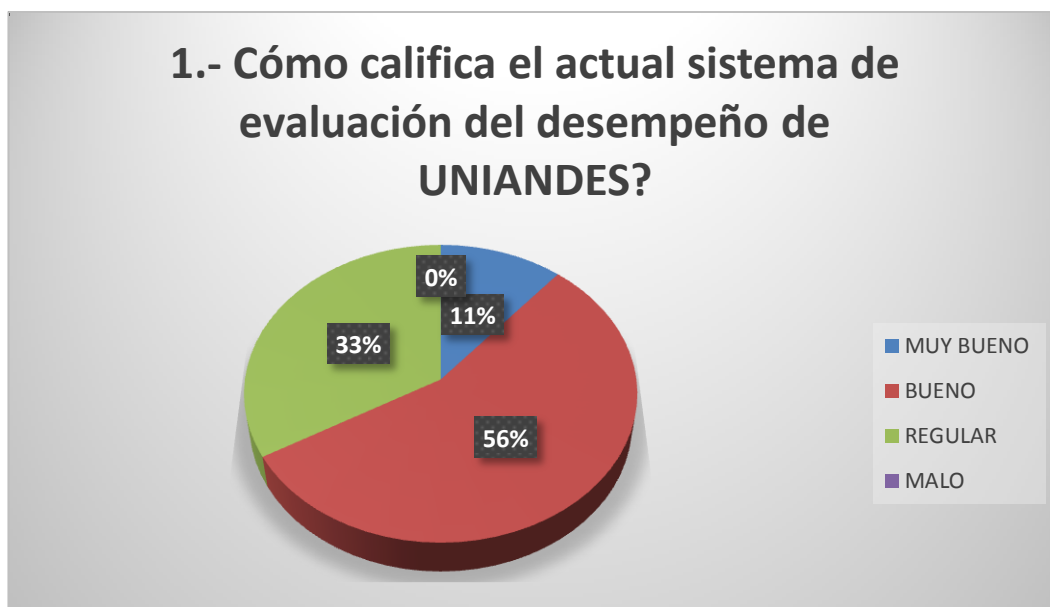
Cuadro 3.3: Calificación del actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES

INDICADOR	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
FRECUENCIA	1	5	3	0	9
PORCENTAJE	11%	56%	33%	0%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.2: Calificación del actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES



Fuente: Investigación
Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

El sistema de evaluación del desempeño docente, cuenta con una percepción media; el 56% lo califica como bueno; sin embargo, cabe destacar que un importante 33% de los docentes refiere una calificación de regular al sistema; lo cual, permite inferir la necesidad de perfeccionarlo para que cumpla su objetivo principal; identificar brechas de desempeño entre lo que la institución requiere para el cumplimiento de su misión y lo efectivamente realizado por el docente; de esta manera mejorar el proceso de evaluación del desempeño, contribuyendo así al logro efectivo de las funciones docentes.

Si se considera que un 33% de los docentes perciben que la evaluación del desempeño es regular, significa que un tercio de los encuestados piensan que el sistema no cumple efectivamente el propósito; aún para aquellos que califican al sistema como bueno o muy bueno, se debería interpretar al resultado como una oportunidad de mejora, especialmente considerando el enfoque sistémico y de mejoramiento continuo que se aborda en el marco teórico de este trabajo.

2.- ¿Cuál de las siguientes funciones considera usted es la más importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario?

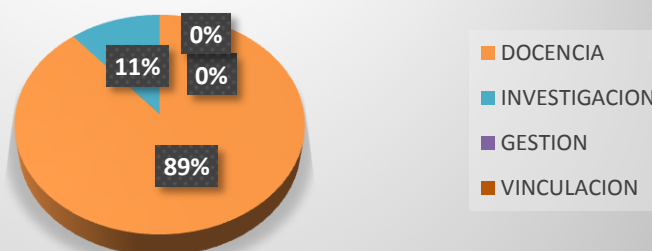
Cuadro 3.4: Calificación de funciones considera importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario.

INDICADOR	DOCENCIA	INVESTIGACION	GESTION	VINCULACION	TOTAL
FRECUENCIA	8	1	0	0	9
PORCENTAJE	89%	11%	0%	0%	100%

Fuente: Investigación
Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.3: Calificación de funciones considera importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario.

2.-Cuál de las siguientes funciones considera usted es la más importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario?



Fuente: Investigación
Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Mayoritariamente se manifiesta que las funciones de docencia, que incluyen: la planificación, desarrollo y evaluación de clases, estructuración de sílabos y planes de clase; así como, el acompañamiento estudiantil y la tutoría de proyectos integradores; constituyen el eje central de su labor docente; quienes piensan de esta forma alcanzan el 89% por ciento de los encuestados; sin embargo, se debe destacar que si se analizan las respuestas de los estudiantes, ellos manifiestan que la función más importante del docente es la investigación; se refleja un interés por parte del estudiante en recibir contenidos actualizados y pertinentes con el contexto de la realidad del entorno local, regional, nacional e internacional.

3.- Escoja diez de las competencias señaladas a continuación, en función de las que considere más importantes para desempeñar el cargo de docente universitario.

Cuadro 3.5: Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario.

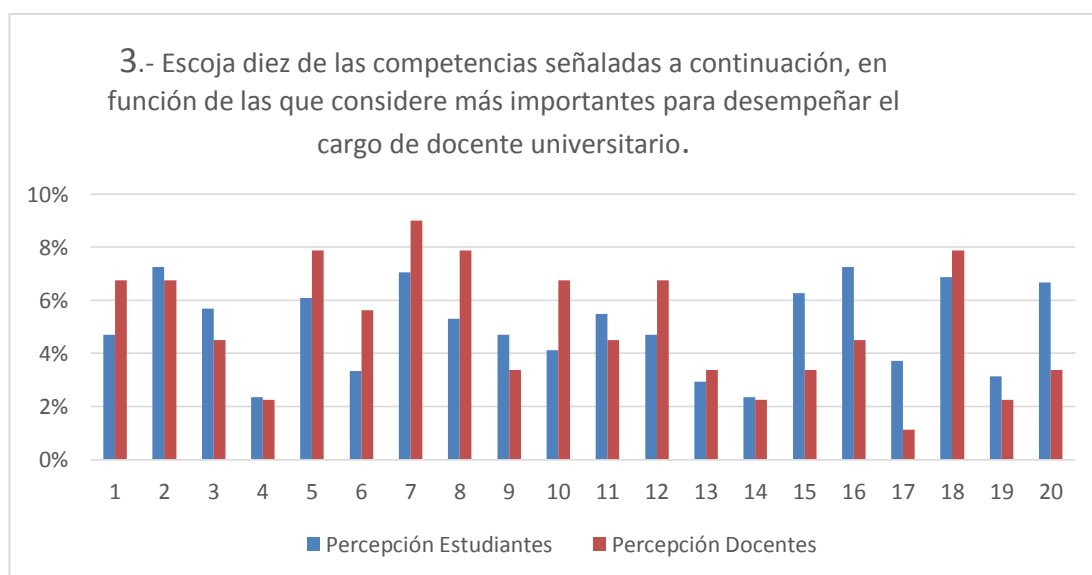
N°	COMPETENCIA	FRECUENCIA ESTUDIANTES	%	FRECUENCIA DOCENTES	%
1	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	24	5%	6	7%
2	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	37	7%	6	7%
3	Capacidad de organizar y planificar el tiempo	29	6%	4	4%

4	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	12	2%	2	2%
5	Capacidad de comunicación oral y escrita	31	6%	7	8%
6	Habilidad para trabajar en forma autónoma	17	3%	5	6%
7	Capacidad para formular y gestionar proyectos	36	7%	8	9%
8	Compromiso ético	27	5%	7	8%
9	Compromiso con la calidad	24	5%	3	3%
10	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	21	4%	6	7%
11	Capacidad de investigación	28	5%	4	4%
12	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	24	5%	6	7%
13	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	15	3%	3	3%
14	Capacidad crítica y autocrítica.	12	2%	2	2%
15	Capacidad creativa	32	6%	3	3%
16	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	37	7%	4	4%
17	Capacidad para tomar decisiones	19	4%	1	1%
18	Capacidad de trabajo en equipo	35	7%	7	8%
19	Habilidades de comunicación interpersonales	16	3%	2	2%
20	Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes	34	7%	3	3%
	TOTAL	510	100%	89	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.4: Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario.



Fuente: Investigación
Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Existe similitud de opiniones entre estudiantes y docentes respecto a las competencias ubicadas en el cuestionario en las posiciones 2, 3, 4 y 18; es decir, capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, capacidad para organizar y planificar el tiempo, capacidad de comunicación oral y escrita y capacidad de trabajo en equipo; mismas que logran cierta congruencia de porcentajes entre las muestras de estudiantes y alumnos, como se puede apreciar en la tabla, otras competencias son un poco más dispares; sin embargo, obtienen porcentajes importantes como es el caso de las competencias 1 capacidad de abstracción y síntesis, 7 capacidad para formular y gestionar proyectos, 8 compromiso ético y 11 capacidad de investigación. Finalmente, se identifican competencias que cuentan con un mayor porcentaje en uno de los dos grupos objeto de la investigación como es el caso de las competencias 15 capacidad creativa y 16 capacidad para identificar, plantear y resolver problemas, las cuales obtienen importantes porcentajes desde la perspectiva del estudiante y no así desde el punto de vista docente; lo opuesto ocurre con la competencia 10 habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación y 12 capacidad de aprender y actualizarse permanentemente que alcanzan mayor porcentaje entre docentes comparadas con la opinión de los estudiantes. Es sin embargo, importante recalcar que las competencias citadas deben ser consideradas en el diseño de cargo de los docentes universitarios, por cuanto guardan pertinencia con lo sugerido por el proyecto *TUNING* y, además han destacado como las competencias más relevantes por parte de los encuestados.

4.- ¿Califique cada una de las siguientes competencias de acuerdo con su criterio en una escala: Muy importante (MI); Importante (I); Poco Importante (PI). En función de la importancia de cada una para desempeñar el cargo de Docente de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

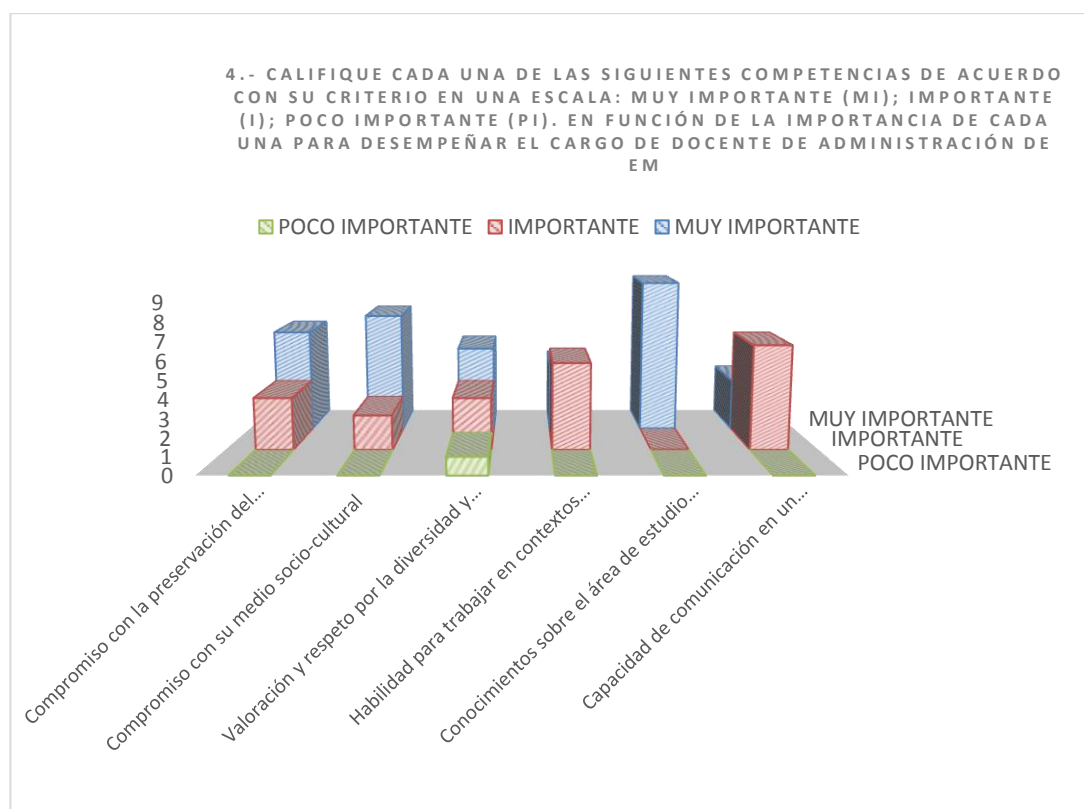
Cuadro 3.6: Frecuencia y porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los docentes

	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	Capacidad de comunicación en un segundo idioma
MUY IMPORTANTE	6	7	5	4	9	3
IMPORTANTE	3	2	3	5	0	6
POCO IMPORTANTE	0	0	1	0	0	0
TOTAL	9	9	9	9	9	9

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.5: Porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los docentes



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Respecto a las competencias específicas del docente universitario de la Carrera de Turismo, todas las opciones consultadas han sido considerado como importantes o muy importantes por parte de los docentes, destacando

la opción 5 conocimientos sobre el área de estudio y profesión; así como, el compromiso con la preservación del medio ambiente y, el compromiso con su medio socio – cultural; con un grado menor de relevancia pero igualmente bien calificadas se encuentran las competencias de capacidad de comunicación en un segundo idioma, habilidad para trabajar en contextos internacionales y valoración respeto por la multiculturalidad. Se concluye que dichas competencias deben constar en diseño de cargo previo a la estructuración de la guía de evaluación por competencias del docente de la Carrera de Turismo.

5.- ¿Cree usted que un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias descritas mejoraría la calidad de la educación que brinda la Carrera de Turismo?

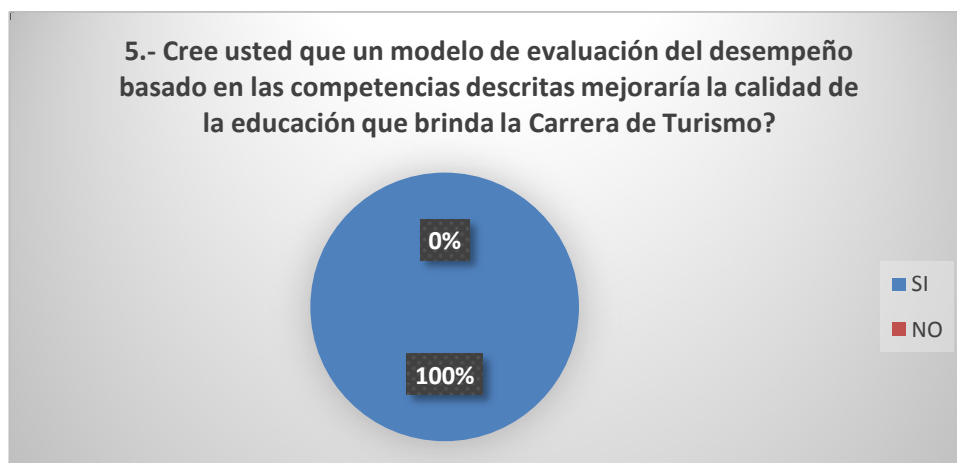
Cuadro 3.7: Porcentaje y frecuencia de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo por parte de los docentes.

INDICADOR	SI	NO	TOTAL
FRECUENCIA	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.6: Porcentaje de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo por parte de los docentes.



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

La totalidad de encuestados refiere que la calidad de la educación mejoraría si se incorporasen las competencias identificadas en las preguntas 3 y 4 dentro del proceso de evaluación del desempeño docente ; entre las opiniones más destacadas los encuestados comentaron que permitiría afinar las competencias requeridas para el cabal cumplimiento de las funciones docentes; y, permitiría la identificación de brechas de desempeño, para la formulación de planes de capacitación y desarrollo del personal; de igual manera se ha manifestado que incorporar estas competencias al desempeño tributaría al cumplimiento de los resultados de aprendizaje esperados en los estudiantes y al logro del perfil de egreso propuesto por la carrera en congruencia con su misión.

6 Desearía ser evaluado por su jefe inmediato, mediante:

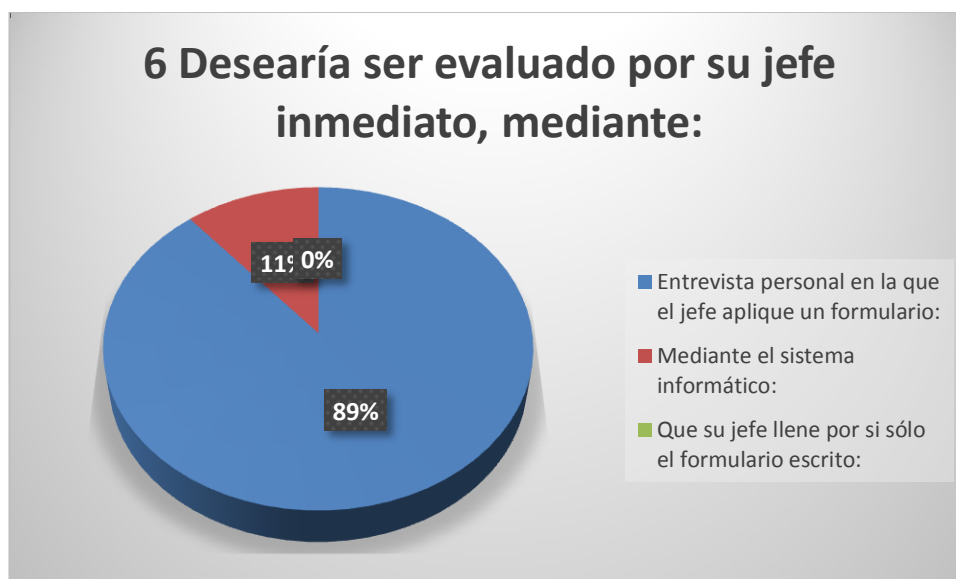
Cuadro 3.8: Frecuencia y porcentaje de docentes que desean que la evaluación del desempeño sea realizada mediante entrevista

INDICADOR	Entrevista personal en la que el jefe aplique un formulario:	Mediante el sistema informático:	Que su jefe llene por sí sólo el formulario escrito:	TOTAL
FRECUENCIA	8	1	0	9
PORCENTAJE	89%	11%	0%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.7: Frecuencia y porcentaje de docentes que desean que la evaluación del desempeño sea realizada mediante entrevista



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

En contraste a los manifestado en la pregunta uno, en la cual los docentes calificaron como bueno al actual sistema de evaluación del desempeño (56%); en la pregunta seis, manifiestan que preferirían que al ser evaluado por el superior el proceso se desarrolle mediante entrevista personal; actualmente la evaluación se realiza totalmente mediante sistema informático; lo cual, limita la retroalimentación, la cual de hecho en muchos casos es nula, por cuanto los docentes no reciben los resultados de su evaluación y esta pasa directamente a su expediente personal en el departamento de Recursos Humanos; se concluye que debe modificarse el proceso de evaluación para que al menos, la evaluación por parte del superior sea mediante entrevista personal en la cual, el evaluado pueda recibir las impresiones respecto de su desempeño y de esta manera identificar oportunidades de mejora para alcanzar un mejor desempeño.

7 ¿Desearía ser retroalimentado respecto a la evaluación de desempeño obtenida?

Cuadro 3.9: Frecuencia y porcentaje de docente que desean recibir retroalimentación de su Evaluación de Desempeño

INDICADOR	SI	NO	TOTAL
FRECUENCIA	9	0	9
PORCENTAJE	100%	0%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.8: Frecuencia y porcentaje de docente que desean recibir retroalimentación de su Evaluación de Desempeño



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

La conclusión referida en la pregunta seis, se reafirma en la pregunta 7 donde el total de consultados manifiestan su deseo de retroalimentación respecto a la evaluación de su desempeño; la retroalimentación reafirma la evaluación del desempeño al permitir al evaluado identificar puntos fuertes y débiles respecto a su labor, de tal forma que conozca lo que la organización y el equipo, esperan de él, como aporte al logro de los objetivos comunes de la organización.

3.5.2 Tabulación de resultados de las encuestas aplicadas de los estudiantes

1.- ¿Cómo califica el actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES?

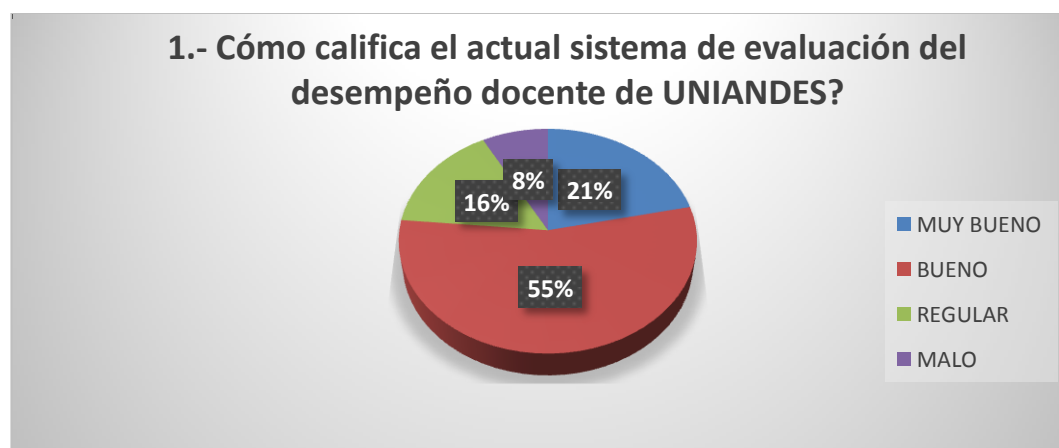
Cuadro 3.10: Calificación la calidad del sistema actual de evaluación del desempeño docente de UNIANDES Ambato: criterio estudiantes

INDICADOR	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
FRECUENCIA	11	28	8	4	51
PORCENTAJE	22%	55%	16%	8%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.9: Calificación la calidad del sistema actual de evaluación del desempeño docente de UNIANDES Ambato: criterio estudiantes



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

En la percepción de los estudiantes, el actual sistema de evaluación del desempeño docente logra una calificación positiva, el 55% lo califican como bueno y el 21% de muy bueno; el 24% restante percibe el proceso como regular (16%) o malo (8%); entre las personas que califican negativamente al sistema de evaluación del desempeño docente de UNIANDES, se ha manifestado que el cuestionario es demasiado extenso (más de 50 funciones); y que no existen resultados visibles producto de las evaluaciones realizadas.

2.- ¿Cuál de las siguientes funciones considera usted es la más importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario?

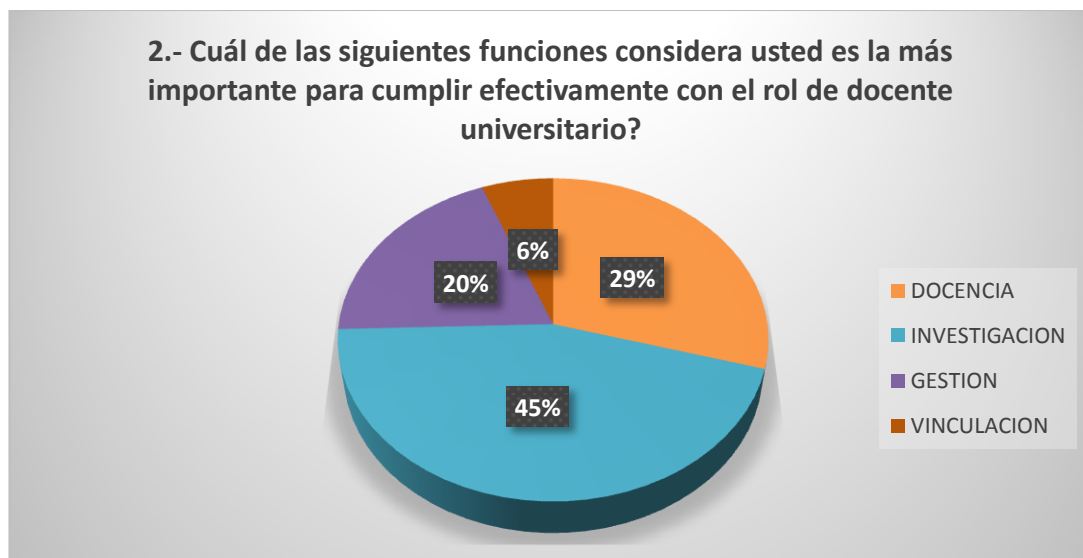
Cuadro 3.11: Calificación de funciones considera importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario, por parte de los estudiantes.

INDICADOR	DOCENCIA	INVESTIGACION	GESTION	VINCULACION	TOTAL
FRECUENCIA	15	23	10	3	51
PORCENTAJE	29%	45%	20%	6%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.10: Calificación de funciones considera importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario, por parte de los estudiantes.



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Los estudiantes de la Carrera de Turismo consideran que la función más importante del docente, es la investigación (45%) que incluye investigación formativa y formulación proyectos que contribuyan al desarrollo social; la docencia y la gestión, son percibidas también como importantes logrando porcentajes iguales o superiores al 20%; Es importante destacar que mientras para los profesores la docencia es calificada como la función principal de su trabajo; los estudiantes consideran que es el tercer componente después de la investigación y la gestión académica; esta consideración debe ser tomada en cuenta para la estructuración de la guía de evaluación del desempeño, en lo que se refiere a la ponderación de los componentes.

3.- Escoja diez de las competencias señaladas a continuación, en función de las que considere más importantes para desempeñar el cargo de docente universitario.

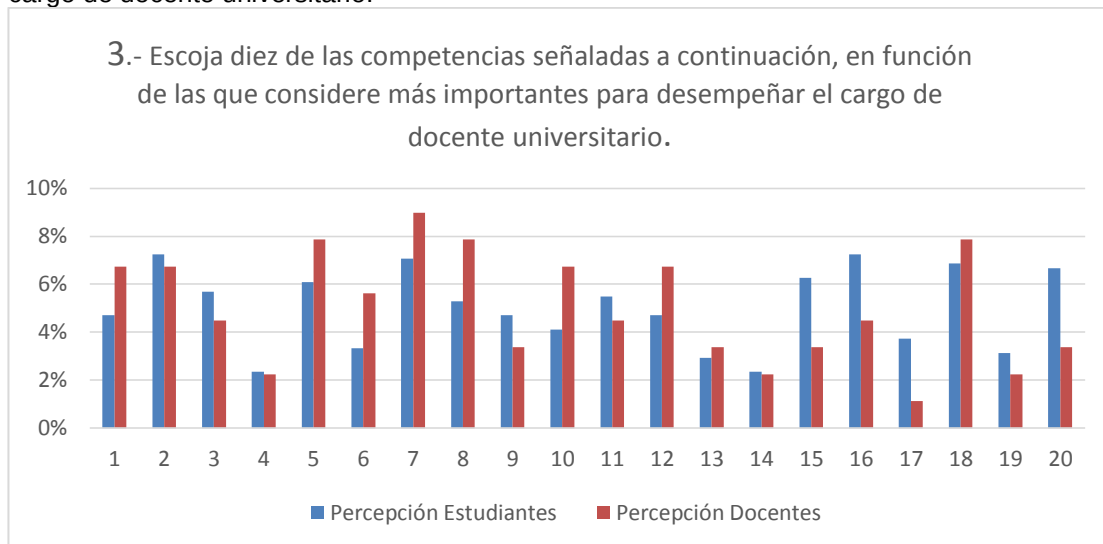
Cuadro 3.12: Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario.

N°	COMPETENCIA	FRECUENCIA ESTUDIANTES	%	FRECUENCIA DOCENTES	%
1	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	24	5%	6	7%
2	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	37	7%	6	7%
3	Capacidad de organizar y planificar el tiempo	29	6%	4	4%
4	Responsabilidad social y compromiso ciudadano	12	2%	2	2%
5	Capacidad de comunicación oral y escrita	31	6%	7	8%
6	Habilidad para trabajar en forma autónoma	17	3%	5	6%
7	Capacidad para formular y gestionar proyectos	36	7%	8	9%
8	Compromiso ético	27	5%	7	8%
9	Compromiso con la calidad	24	5%	3	3%
10	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	21	4%	6	7%
11	Capacidad de investigación	28	5%	4	4%
12	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	24	5%	6	7%
13	Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	15	3%	3	3%
14	Capacidad crítica y autocrítica.	12	2%	2	2%
15	Capacidad creativa	32	6%	3	3%
16	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	37	7%	4	4%
17	Capacidad para tomar decisiones	19	4%	1	1%
18	Capacidad de trabajo en equipo	35	7%	7	8%
19	Habilidades de comunicación interpersonales	16	3%	2	2%
20	Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes	34	7%	3	3%
	TOTAL	510	100 %	89	100 %

Fuente: Investigación.

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.11: Frecuencia y porcentaje de competencias genéricas para desempeñar el cargo de docente universitario.



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Esta pregunta fue interpretada contrastando las percepciones de estudiantes y docentes (pg.85 - 86).

4.- ¿Califique cada una de las siguientes competencias de acuerdo con su criterio en una escala: Muy importante (MI); Importante (I); Poco Importante (PI). En función de la importancia de cada una para desempeñar el cargo de Docente de Administración de Empresas turísticas y hoteleras

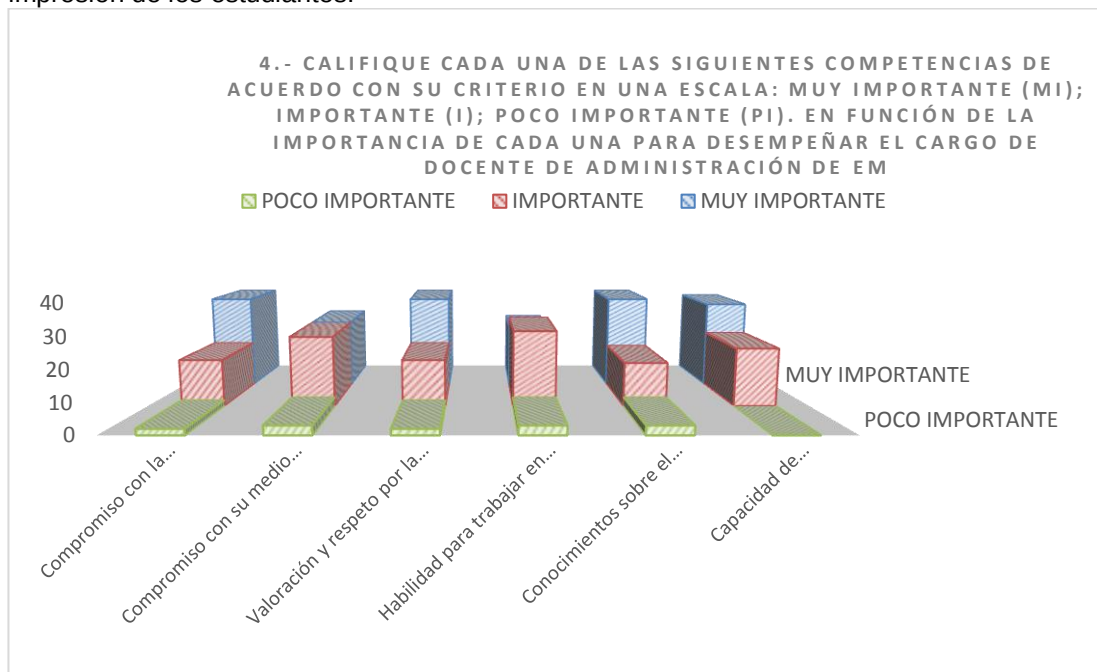
Cuadro 3.13: Frecuencia y porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los estudiantes.

	Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	Habilidad para trabajar en contextos internacionales	Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	Capacidad de comunicación en un segundo idioma
MUY IMPORTANTE	33	24	33	22	33	31
IMPORTANTE	16	24	16	26	15	20
POCO IMPORTANTE	2	3	2	3	3	0
TOTAL	51	51	51	51	51	51

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.12: Frecuencia y porcentaje de competencias específicas de acuerdo con la impresión de los estudiantes.



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Para los estudiantes, las competencias específicas consultadas son pertinentes obteniendo una calificación de muy importante o importante; destacan las competencias de: valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad, conocimientos sobre el área de estudio y profesión y compromiso con la preservación del medio ambiente. Se concluye que, los docentes deben incorporar en sus cátedras, sílabos, proyectos y programas, contenidos pertinentes a los resultados de aprendizaje y procurar ejemplificaciones y analogías relacionadas a los temas ambientales y culturales, además de mantener en todo momento una actitud tolerante y abierta la diversidad y multiculturalidad, que fortalezca en el alumno la conciencia social, ambiental y ciudadana.

5.- ¿Cree usted que un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias descritas mejoraría la calidad de la educación que brinda la carrera de turismo?

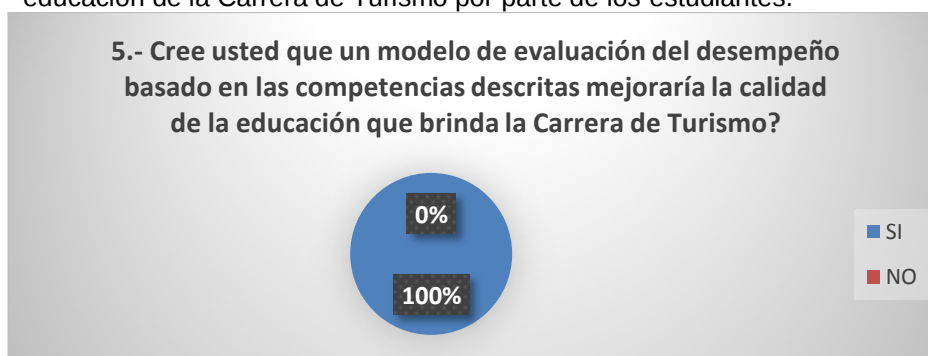
Cuadro 3.14: Porcentaje y frecuencia de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo por parte de los estudiantes.

INDICADOR	SI	NO	TOTAL
FRECUENCIA	51	0	51
PORCENTAJE	100%	0%	100%

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Gráfico 3.13: Porcentaje y frecuencia de impresión del impacto de la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño por competencias, en la calidad de la educación de la Carrera de Turismo por parte de los estudiantes.



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

El 100% de los estudiantes manifiestan que la re-estructuración del sistema de evaluación del desempeño docente en torno a las competencias genéricas y específicas analizadas, produciría una mejora en la calidad de la educación reforzando los resultados de aprendizaje y el perfil de egreso profesional del estudiante de Administración de Empresas Turísticas, a través del cumplimiento efectivo de las funciones docentes.

3.5.3 Resultados de las entrevistas aplicadas

El cuestionario de entrevista fue aplicado a las autoridades de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de UNIANDES Ambato: Dra. Oly Álvarez Vicerrectora Académica, Mg. Edwin Vásquez Decano de la Facultad de Administración de Empresas y, Msc Wilson Salas Director de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras. Las entrevistas fueron realizadas los días miércoles 21 y jueves 22 de mayo de 2013.

Cuestionario de entrevista dirigido a las autoridades de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas de UNIANDES Ambato.

1.- ¿Cree usted que el sistema actual de evaluación del desempeño docente permite el fortalecimiento de las competencias docentes y proporciona una retroalimentación adecuada al evaluado?

Las tres autoridades entrevistadas manifiestan que el propósito de la evaluación del desempeño se cumple sólo parcialmente, el Señor Decano de la Facultad de Dirección de Empresas, manifiesta que la principal falencia del actual sistema es la retroalimentación al evaluado para permitir que este adquiera conciencia de lo que UNIANDES, espera respecto a su labor; así como también en cuanto a la identificación de brechas de desempeño que sirvan como principal insumo para la formulación de cursos, charlas y demás tipos de capacitación.

2.- ¿Conoce usted si el sistema actual de evaluación del desempeño cumple con la ponderación estipulada por el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador en cuanto a la autoevaluación, Heteroevaluación y Coevaluación?

Existen discrepancias en cuanto a las respuestas obtenidas; mientras la Vicerrectora Académica y el Decano aseguran que el sistema cumple con las disposiciones del reglamento en cuanto a la ponderación; el Director de Carrera sostiene que esto no se cumple; en todo caso se evidencia que el proceso de evaluación no se ha socializado adecuadamente; por lo cual, no todos están seguros de como se lo está realizando.

3.- ¿Existe actualmente un diseño de cargos para profesores a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial por competencias?

Todos los entrevistados manifestaron que no se cuenta con un diseño de cargos por competencias para el cuerpo docente; se evidencia la necesidad urgente de diseñar los puestos de trabajo de Docentes a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial, en función de las competencias genéricas y específicas, en este caso para la cátedra en la carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.

4.- ¿Está usted de acuerdo con las siguientes competencias genéricas para el cargo de Docente Universitario?

En función de las competencias mejor calificadas, tanto por docentes, como por los estudiantes se indagó la opinión de las autoridades en torno a las siguientes competencias:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad de organizar y planificar el tiempo.
4. Capacidad de comunicación oral y escrita.
5. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
6. Compromiso ético.
7. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
8. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
9. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
10. Capacidad de trabajo en equipo.

Todas las competencias fueron calificadas como pertinentes y los entrevistados manifestaron estar de acuerdo en que estas formen parte de una guía de evaluación del desempeño docente.

5.- ¿Está usted de acuerdo con las siguientes competencias específicas para el cargo de Docente Universitario de Turismo?

1. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
2. Compromiso con su medio socio-cultural.
3. Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad.
4. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
5. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión.
6. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.

Cuando se consultó respecto a las competencias específicas, los entrevistados manifestaron que las competencias consultadas son pertinentes para los docentes de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas; el Señor Decano de la Facultad de Administración de Empresas, manifestó que además sería importante incluir que el docente tenga Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales; infiriéndose la necesidad de relacionar la cátedra, los programas y proyectos en función de las disposiciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT) el Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR), la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo (IATA) El Ministerio de Turismo del Ecuador (MINTUR), el Comité de Coordinación de Turismo de Tungurahua, El Plan de Desarrollo Turístico del Ecuador 2020, la Estrategia Provincial de Turismo de Tungurahua y El Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador (PIMTE).

6.- ¿Considera usted beneficioso, para la calidad de la educación que brinda la Carrera de Turismo de UNIANDES; la estructuración de una guía de evaluación del desempeño por competencias docentes?

Todos los entrevistados manifestaron que contar con una guía de evaluación del Desempeño por competencias aportaría al mejoramiento de la calidad de la educación que brinda la carrera de Administración de Empresas Turísticas; al permitir afinar las competencias docentes para el cabal cumplimiento de las funciones y de esta manera, tributando al logro efectivo de los resultados de aprendizaje y el perfil de egreso del estudiante de la mencionada carrera.

7.- ¿Considera usted que contar con una guía de evaluación del desempeño por competencias, permitiría un mayor nivel de cumplimiento de las funciones a cargo del docente?

En el criterio de las tres autoridades entrevistadas, contar con una guía de evaluación del desempeño por competencias, permitiría un mayor nivel de cumplimiento de las funciones del docente; se confirma entonces la idea a defender del presente trabajo, pues quienes están al frente de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, opinan que contar con este instrumento permitiría que los docentes cumplan cabalmente sus funciones y de esta manera tributen al mejoramiento de la calidad de la educación que se oferta.

3.6 Verificación de la hipótesis aplicando prueba χ^2 de Pearson

3.6.1 Método utilizado

En estadística y estadística aplicada se denomina **prueba Ji²** (pronunciado como "ji-cuadrado" y a veces como "chi-cuadrado") a cualquier prueba en la que el estadístico utilizado sigue una distribución χ^2 si la hipótesis nula es cierta.

La prueba χ^2 de Pearson es considerada como una prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas; se deben al azar en el contraste de la hipótesis. También se utiliza para probar la independencia de dos variables entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia. (PLACKETT, 1983).

La fórmula que da el estadístico es la siguiente:

$$x^2 = \sum_i \frac{(observada_i - teórica_i)^2}{teórica_i}$$

De acuerdo con Plakett, cuanto mayor sea el valor de x^2 , menos verosímil es que la hipótesis sea correcta. De la misma forma, cuanto más se aproxima a cero el valor de chi-cuadrado, más ajustadas están ambas distribuciones.

Otro factor a considerar en el cálculo son los grados de libertad, abreviados como **“gl”** que de acuerdo con la fuente citada, se obtienen del siguiente cálculo:

$gl = (r - 1)(k - 1)$. Donde r es el número de filas y k el de columnas.

Criterio de decisión:

La Hipótesis nula; H_0 será aceptada cuando el resultado de X^2 sea menor a lo obtenido de la multiplicación del nivel de significancia por los grados de libertad. Como se expresa en la siguiente fórmula:

$$\chi^2 < \chi_t^2(r - 1)(k - 1),$$

Donde “ χ_t ” representa el valor proporcionado por las tablas de distribución de *chi* cuadrado, que debe ser elegido en función de los grados de libertad resultantes. Generalmente se utiliza un valor de significancia de 5% o 0,05.

Imagen: Tabla de distribución *chi* cuadrado

k \ P	0,01	0,05	0,10	0,20	0,25	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70	0,75	0,80	0,90	0,95	0,99
-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

1	0,000	0,004	0,016	0,064	0,102	0,148	0,275	0,455	0,708	1,074	1,323	1,642	2,706	3,841	6,635
2	0,020	0,103	0,211	0,446	0,575	0,713	1,022	1,386	1,833	2,408	2,773	3,219	4,605	5,991	9,210
3	0,115	0,352	0,584	1,005	1,213	1,424	1,869	2,366	2,946	3,665	4,108	4,642	6,251	7,815	11,34
4	0,297	0,711	1,064	1,649	1,923	2,195	2,753	3,357	4,045	4,878	5,385	5,989	7,779	9,488	13,28
5	0,554	1,145	1,610	2,343	2,675	3,000	3,656	4,351	5,132	6,064	6,626	7,289	9,236	11,07	15,09
6	0,872	1,635	2,204	3,070	3,455	3,828	4,570	5,348	6,211	7,231	7,841	8,558	10,64	12,59	16,81
7	1,239	2,167	2,833	3,822	4,255	4,671	5,493	6,346	7,283	8,383	9,037	9,803	12,02	14,07	18,48

Fuente: Wikibooks, Estadísticas de distribución de ji cuadrado, <http://es.wikibooks.org/wiki>

/Tablas_estad%C3%ADsticas/Distribuci%C3%B3n_chi-cuadrado.

Sí el resultado de x^2 es mayor; H_0 se rechaza.

Aplicación del método

Paso 1: Determinar Hipótesis nula " H_0 " y Alternativa " H_a "

H_0 : un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias **no** mejorará la educación en la Carrera de Turismo

H_a : un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias mejorará la educación en la carrera de turismo

La pregunta que sirve como referencia para la comprobación de la hipótesis es:

¿Cree usted que un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias descritas mejoraría la calidad de la educación que brinda la Carrera de Turismo?

La frecuencia observada en la pregunta fue la siguiente:

Cuadro 3.15: Frecuencia observada en la pregunta referente para la comprobación de la hipótesis

INDICADOR	SI	NO	TOTAL
FRECUENCIA ESTUDIANTES	51	0	51
FRECUENCIA DOCENTES	9	0	9
TOTAL	60	0	60

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Paso 2: Determinación de frecuencias teóricas.

Se obtiene como resultado de multiplicar el resultado marginal de la fila, por el resultado marginal de la columna y dividir para el “gran total” (el total por fila y el total por columna). En este caso si la suma marginal por columna para la primera variable es 60; y, la suma marginal por fila para la primera variable es 51; además teniendo en cuenta que el gran total es 60; entonces la frecuencia teórica sería el resultado de multiplicar 60 por 51 y dividirlo para 60.

Cuadro 3.16: Frecuencia teórica cálculo ji cuadrado

INDICADOR	SI	NO	TOTAL
FRECUENCIA ESTUDIANTES	51	0	51
FRECUENCIA DOCENTES	9	0	9
TOTAL	60	0	60

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Paso 3: Cálculo de chi cuadrado.

Utilizando la fórmula:

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{observada}_i - \text{teórica}_i)^2}{\text{teórica}_i}$$

Debemos en primera instancia, realizar una tabla de relación entre las variables:

Cuadro 3.17: Frecuencia teórica cálculo ji cuadrado

	o	e	o-e	(o-e) ²	(o-e) ² /e
ESTUDIANTES SÍ	51	51	0	0	0
ESTUDIANTES NO	0	0	0	0	0
PROFESORES SÍ	9	9	0	0	0
PROFESORES NO	9	0	0	0	0
				TOTAL	0

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Donde:

o = Frecuencia observada

e = Frecuencia teórica

Como la fórmula nos dice que χ^2 , es igual a la sumatoria de los factores, entonces en el presente caso, el resultado es cero.

Paso 4: Grados de libertad.

Considerando la fórmula:

$$gl = (r - 1)(k - 1); \text{ tenemos}$$

$$gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$gl = 1$$

Los grados de libertad para este caso es igual a uno.

Paso 5: Identificación *distribución de Chi cuadrado*.

De acuerdo con la tabla, para un grado de libertad y 0,05 de significancia (ver tabla de distribución de chi cuadrado); es de 3,84.

Considerando que:

$$\chi^2 < \chi^2_t (r - 1)(k - 1)$$

Entonces:

$$0 < 3,84$$

Conclusión Lógica: Por cuanto χ^2 (resultado igual a cero), es menor a (3,84, de acuerdo con los grados de libertad); el resultado está dentro del rango de aceptación; por lo que se acepta la hipótesis nula H_0 ;

concluyéndose que no existe suficiente evidencia para aceptar la hipótesis alternativa.

CAPITULO IV

4 Discusión y análisis de resultados

4.1 Título

GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS,
PARA EL CUERPO DOCENTE DE LA CARRERA DE TURISMO DE
UNIANDES – AMBATO.

4.2 Introducción

La Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato; está comprometida con el mejoramiento continuo y la calidad de la educación superior; brindando una educación personalizada y congruente con las necesidades de la industria; forma parte activa del Comité Provincial de Turismo de Tungurahua, participando con programas, proyectos y actividades puntuales que fomentan el desarrollo del Turismo, como una alternativa productiva válida para el logro del buen vivir.

Los propósitos descritos sólo pueden ser logrados si el talento humano se desarrolla adecuadamente; sobre todo considerando que se trata de una institución que brinda servicios educativos; para lo cual, contar con docentes competentes es fundamental; la Gestión de Talento Humano, permite la gerencia de personas para formar talentos y construir capital intelectual. Luego del análisis bibliográfico realizado para la estructuración del presente trabajo se ha concluido que el modelo por competencias es el más adecuado para lograr que el talento humano, de una organización aporte efectivamente en la consecución de los objetivos institucionales; en el caso de la Carrera de Turismo, resulta ser el modelo idóneo para conseguir que los docentes cumplan efectivamente sus funciones y, consecuentemente, los estudiantes alcancen los resultados de aprendizaje descritos en el perfil de egreso de la carrera.

Desde la expedición de la LOES, las universidades se encuentran empeñadas en acreditar su calidad, mediante el cumplimiento de indicadores requeridos por los entes reguladores correspondientes; desde el año 2010 la Carrera de Turismo ha incorporado paulatinamente mejoras a sus procesos internos, mallas curriculares, infraestructura y , entre otros aspectos, a su cuerpo docente que en los últimos dos años, en lo que corresponde a la Carrera de Turismo ha pasado de tener apenas un profesor a tiempo

completo a contar con siete profesores a tiempo completo y dos con dedicación de medio tiempo; en este punto cabe destacar que de los nueve profesores que actualmente constituyen el cuerpo docente de la carrera, ocho mantienen la condición de ocasionales y uno con la condición de docente principal.

La rapidez con la cual se han debido implementar las mejoras, ha ocasionado que ciertos procesos no se encuentren debidamente estructurados; uno de ellos la evaluación del desempeño docente; misma que actualmente no cumple efectivamente su propósito debido a que: no se ha identificado el perfil por competencias para el cargo de docente; no se han identificado las competencias genéricas y específicas por cargo y, no se cuenta con una retroalimentación adecuada que permita tomar decisiones efectivas, tendientes al desarrollo del talento humano para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

Se concluye que, la evaluación del desempeño constituye un pilar fundamental para la correcta gestión del talento humano; es además, una obligación prescrita por la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador LOES; motivo por el cual, la presente propuesta presenta una guía para la correcta aplicación del proceso de evaluación del desempeño docente para la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato.

4.2.1 Antecedentes

4.2.1.1 Misión de la Carrera de Turismo

“Formar de manera integral profesionales competitivos y comprometidos a contribuir al desarrollo del sector de servicios turísticos y hoteleros mediante la preservación del medio ambiente, del mejoramiento de la gestión de los procesos administrativos de la investigación, la tecnología en vínculo permanente con los sectores sociales y productivos, con un personal docente altamente profesionalizado”.

4.2.1.2 Visión de la Carrera de Turismo

Ser congruente con las necesidades cuantitativas y cualitativas del mercado turístico y hotelero y de la sociedad en general, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje donde se privilegie la conservación, conocimiento del patrimonio natural y el fomento del turismo urbano y rural, mediante un manejo efectivo y coherente de los espacios naturales, contando con docentes de alto nivel, con programas de estudios flexibles en relación

directa con la comunidad y su entorno, logrando profesionales emprendedores con capacidad creativa y analítica para dar respuesta a los diversos problemas que enfrentan las empresas del ramo y la actividad turística en general.

4.2.1.3 Objetivo de la Carrera

- Formar profesionales en el campo turístico y Hotelero con ética, responsabilidad, con profundo respeto a los derechos de la naturaleza vinculados permanentemente con la sociedad, con gran capacidad investigativa para contribuir al desarrollo del turismo regional y nacional.

4.2.1.4 Objetivos específicos de la Carrera de Turismo

- Formar profesionales en el campo turístico y Hotelero con ética, responsabilidad y un profundo respeto a los derechos de la naturaleza.
- Contribuir con sus docentes y estudiantes al desarrollo del turismo regional, nacional y Rural para conseguir mejor calidad de vida de los habitantes.
- Difundir las diferentes manifestaciones culturales y valores artísticos, de la región y el País.
- Desarrollar en materia turística importantes convenios de colaboración científica, tecnológica y académica que permite a la Carrera de Turismo contar con un amplio reconocimiento de su calidad educativa.

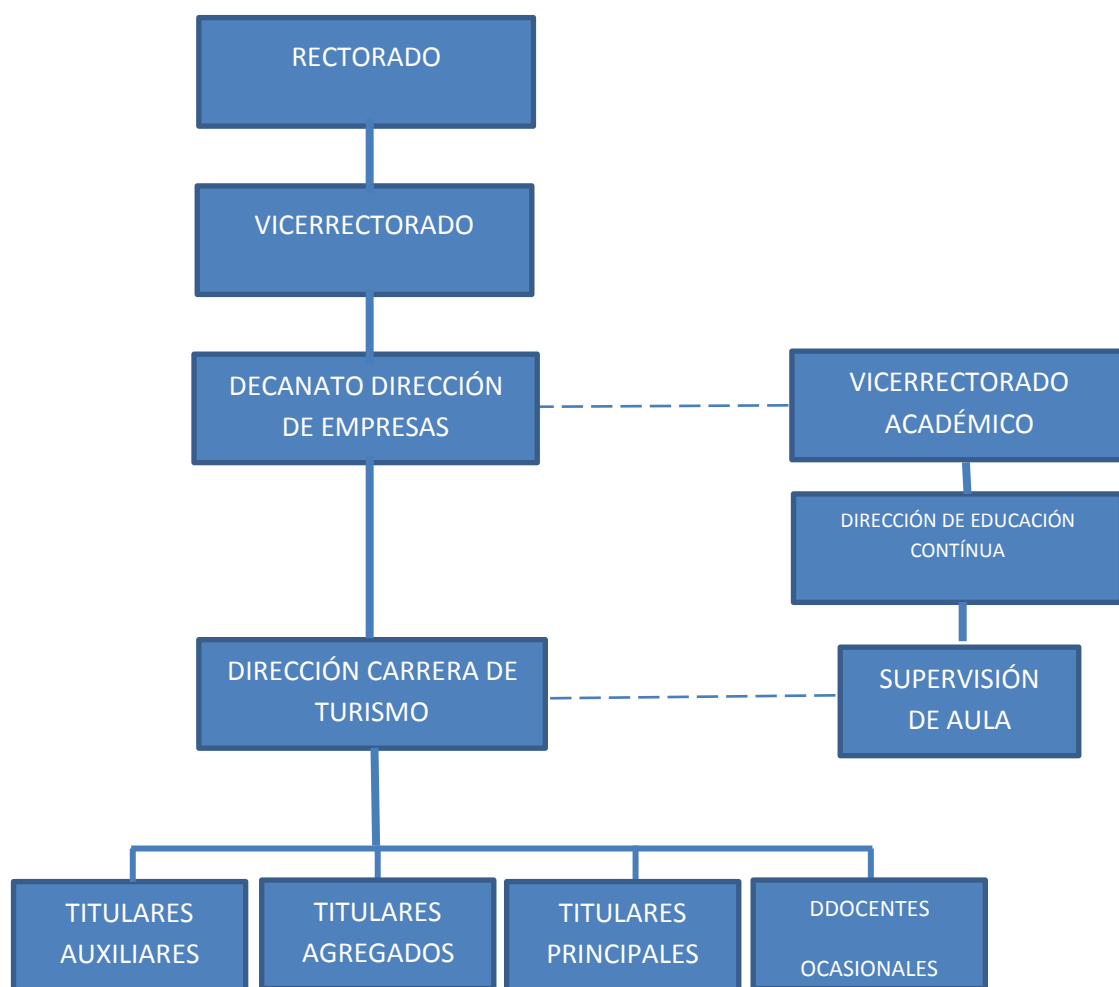
4.2.1.5 Políticas

- Fortalecer los diseños curriculares de la carrera de Turismo de UNIANDES, basados en una gestión conjunta de las necesidades de la sociedad.

- Diseñar y aplicar procesos de planificación, investigación y desarrollo turístico mediante los proyectos integradores.
- Fomentar y aplicar propuestas integrales de conservación del patrimonio natural, manejo sostenible, contaminación evitada y protección de comunidades

4.3 Organigrama estructural Carrera de Turismo UNIANDES - Ambato

Gráfico 4.1: Organigrama estructural Carrera de Turismo UNIANDES - Ambato



Simbología	Elaborado :	Aprobado:
 = Cargo	Ing. Diego Carrillo Mayo 2013	Mg. Edwin Vásquez Mayo 2013

	= Línea de mando		
	= Coordinación		

Fuente: Dirección Carrera de Turismo

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo general de la propuesta

Estructurar una guía de evaluación del desempeño por competencias para la Carrera e Turismo de UNIANDÉS – Ambato, que integre adecuadamente las competencias genéricas y específicas que el cargo de docente requiere y las disposiciones del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior vigente, en lo referente a la evaluación del desempeño.

4.4.2 Objetivos específicos de la propuesta

- Definir la metodología, proceso y ponderación de factores, para la evaluación del desempeño docente.
- Detallar las competencias genéricas y específicas del cargo de docente de la Carrera de Turismo de UNIANDÉS – Ambato.

- Componer un diccionario de competencias para la Carrera de Turismo, que contenga las definiciones cada competencia y sus grados de cumplimiento
- Identificar los perfiles de competencia, para el cargo de Docente de la Carrera de Turismo.
- Generar los formularios de evaluación necesarios para el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño docente.
- Realizar la hoja de cálculo necesaria para la tabulación de los datos del proceso de evaluación del desempeño docente.

4.5 Desarrollo

4.5.1 Fundamentación de la guía de evaluación por competencias

La evaluación del desempeño, constituye un proceso crítico y fundamental en la Gestión de Talento Humano; “permite alcanzar dos objetivos: retroalimentar a las personas respecto a cómo ejercen su trabajo y conocer las desviaciones respecto a lo esperado desde el punto de vista organizacional, para tomar decisiones”; (McGregor, 2006), indicando que las razones para evaluar el desempeño son:

1. Recompensas: para sistemáticamente obtener información válida para aumento de salarios, promociones, despidos.
2. Realimentación: Datos sobre el desempeño, actitudes y competencias.
3. Desarrollo: Identificar los puntos fuertes y débiles del evaluado.
4. Relaciones: Mejora las relaciones del evaluado con las personas que lo rodean.
5. Percepción: Permite al evaluado conocer la impresión que tienen de él los demás.
6. Potencial de Desarrollo: Proporciona datos para planes de carrera, sucesión, capacitación.
7. Asesoría: Aporta insumos para aconsejar y orientar a los colaboradores.

El principal propósito de evaluar el desempeño es desarrollar a las personas; dentro de un enfoque ganar – ganar el éxito individual contribuye al logro de los objetivos organizacionales; desde esta perspectiva la implementación de un modelo de evaluación del desempeño de 360°, constituye una herramienta formidable de autodesarrollo.

Este tipo de evaluación permite que el empleado sea evaluado por todo su entorno, obteniendo por ende mayor objetividad, al contemplar múltiples fuentes en un marco donde; con el tiempo, los empleados asumen sus

conductas con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás.

Así por ejemplo, cuando una organización haya detectado que toda ella está lejos de lo esperado en alguna competencia en particular; deberá incluir planes de entrenamiento para el desarrollo de la misma.

De acuerdo con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor Investigador (2011) en sus artículos 64 y 65, la evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de las instituciones de educación superior, públicas y particulares, con excepción del personal académico honorario; abarcando las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica.

Cuadro 4.1: Componentes de la Evaluación Integral del Desempeño y su ponderación

Componente de la Evaluación	Evaluador	Ponderación		
		Docencia	Investigación	Gestión
Autoevaluación	el evaluado	10-20%	10-20%	10-20%;
Coevaluación	Comisión de pares académicos, conformada por miembros de al menos el mismo grado de escalafón que el evaluado	20-30%	40- 50%	20-30%
	directivos	20-30%	30-40%	30-40%
Heteroevaluación	estudiantes	30-40%	no aplica	10-20%.

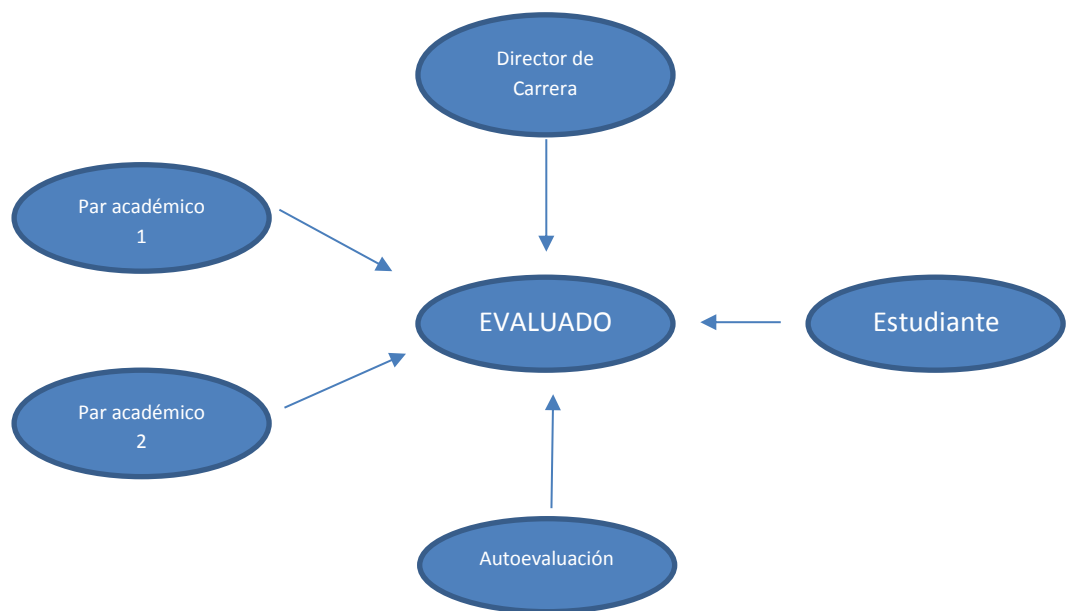
Fuente: Reglamento de carrera y escalafón del profesor e investigador del Sistema de Educación Superior Art.67, adaptado por CARRILLO, Diego (2013).

Los resultados de la evaluación integral y de sus componentes deben ser públicos, de igual forma su metodología, instrumentos y procedimientos, tienen que ser socializados.

En congruencia a lo descrito, la evaluación del desempeño de los docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato, se llevará a cabo con una metodología de 360°, en la cual el evaluado reciba los criterios y opiniones de todo su entorno el cual incluye:

- Co-evaluación: por parte de los directivos (30% del resultado final) y pares académicos (30%), con una ponderación total del 60%.
- Hetero- evaluación: por parte de los estudiantes, con una ponderación final del 30%.
- Autoevaluación: refleja la opinión del evaluado respecto de su desempeño, con una ponderación total del 10% de la nota final.

Gráfico 4.2: Integrantes del proceso de evaluación de 360° del desempeño por competencias de los Docentes de la Carrera de Turismo de UNIANDES – Ambato.



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

El procedimiento sugerido para realizar la evaluación del desempeño, inicia con la convocatoria por parte de Vicerrectorado Académico, conforme a la Agenda Académica, previamente definida, de acuerdo con los siguientes criterios:

Por medio del sistema informático:

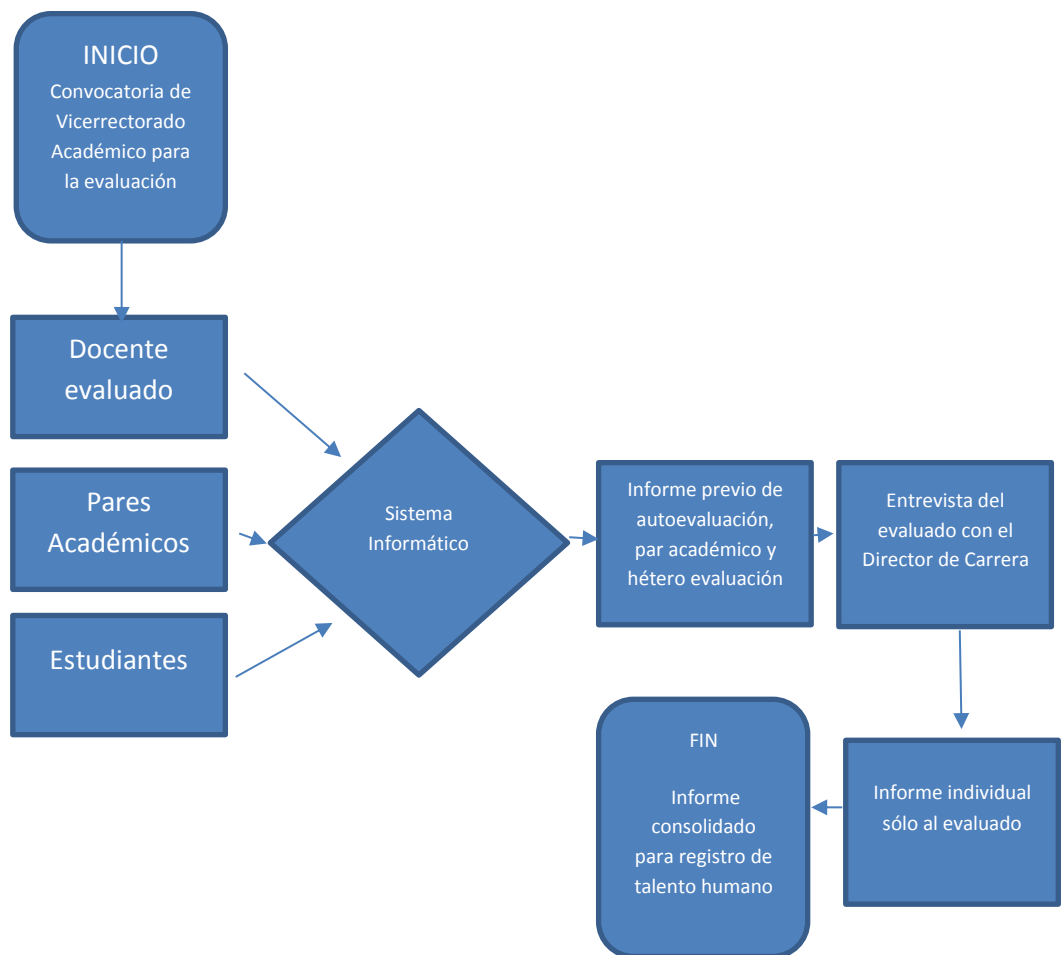
- Hetera-evaluación: estudiante.
- Autoevaluación: docente.
- Co-evaluación: pares académicos.

Por medio de entrevista de evaluación:

- Co-evaluación por parte del directivo

El punto final, lo constituye la generación del informe individual y consolidado del desempeño, como instrumento de retroalimentación para el docente y para la toma de decisiones respecto a la gestión de talento humano.

Gráfico 4.3: Proceso de Evaluación del Desempeño Docentes de Turismo



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.2: Matriz descriptiva del proceso de evaluación del desempeño por competencias, de la Carrera de Turismo de UNIANDES - Ambato

ORDEN	ACTIVIDAD	ACTOR								Documento de Referencia
		VICERRECTORADO ACADÉMICO	TALENTO HUMANO	SISTEMAS INFORMÁTICOS	ESTUDIANTES	DOCENTES	SISTEMAS INFORMÁTICOS	DIRECTOR DE CARRERA	TALENTO HUMANO	
1	INCORPORACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE EN LA AGENDA ACADÉMICA									Agenda Académica
2	SOCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FORMULARIOS									Plantillas: 4.1 - 4.5
3	INCORPORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS AL SISTEMA INFORMÁTICO									Sistema Informático UNIANDES
4	HÉTERO EVALUACIÓN									Plantillas: 4.6 - 4.10
5	AUTOEVALUACIÓN									Plantillas: 4.6 - 4.10
6	CO - EVALUACIÓN POR PAR ACADÉMICO									Plantillas: 4.6 - 4.10
7	SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS PRELIMINARES									Sistema Informático UNIANDES
8	ENTREVISTA DE EVALUACIÓN CON EL SUPERIOR									Plantillas: 4.6 - 4.10
9	REMISIÓN DE FORMULARIOS PARA SISTEMATIZACIÓN									Formularios de evaluación de desempeño
10	GENERACIÓN DE INFORMES DE DESEMPEÑO									Cuadro 4.33 Hoja de cálculo
11	IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS DE DESEMPEÑO									
12	DISEÑO DE PLANES DE DESARROLLO									

Fuente: Investigación

Elaborado:

CARRILLO,

Diego

(2013).

Cuadro 4.3: Indicadores claves para la verificación del desempeño docente

Indicador	Variables	Utilidad del resultado
1.- Excelencia docente	Docente evaluados en el periodo	Identifica el nivel de excelencia logrado por aquellos docentes de desempeño superior; el dato serviría para la promoción de los docentes en el escalafón institucional, así como para incentivos de índole monetario y no monetario
	Docentes que alcanzan un promedio superior a 9,5 en el periodo	
2.- Efectividad del desempeño	Docentes evaluados en el periodo	Permite verificar el nivel de cumplimiento de las funciones docentes; revelando necesidades de capacitación y oportunidades de mejora; la misma fórmula puede ser utilizada para cada una de las competencias evaluadas.
	Docentes que alcanzan el mínimo requerido o más en el periodo	
3.- Aprovechamiento académico	Estudiantes matriculados en el periodo	Uno de los factores claves que refleja el nivel de asimilación de los contenidos impartidos; permitiendo deducir la calidad de educación que se imparte
	Estudiantes promovidos en el periodo	
4.- Retención del alumnado	Estudiantes matriculados al inicio del periodo	Refleja el grado de satisfacción por parte del estudiante, respecto a la educación que recibe
	Estudiantes que culminan el periodo	
6.- Vinculación con la colectividad	Proyectos de vinculación presentados	Verifica la pertinencia de la carrera en el contexto social, ambiental y económico
	Proyectos de vinculación aprobados	
7.- Investigación	Proyectos de investigación presentados	Identifica los aportes al conocimiento realizados por docentes y estudiantes de la carrera
	Proyectos de investigación aprobados	

Fuente: Investigación

Elaborado:

CARRILLO,

Diego

(2013)

4.5.2 Competencias genéricas y específicas a ser evaluadas

Para la identificación de las Competencias Genéricas y Específicas que requiere el docente universitario y el docente de turismo, se ha tomado como referente aquellas definidas por el Proyecto *TUNING* Latinoamérica.

El Proyecto *TUNING* Latinoamérica, es un proyecto independiente, impulsado y coordinado por Universidades de distintos países, tanto latinoamericanos como europeos; cuya meta es identificar e intercambiar información y mejorar la colaboración entre las instituciones de educación superior para el desarrollo de la calidad, efectividad y transparencia.

4.5.2.1 Competencias genéricas requeridas para el cargo de docente universitario de UNIANDES

Descritas como características esenciales que todos los miembros de la organización requieren para desempeñarse mínimamente bien. Por ejemplo: la habilidad de comunicación oral y escrita. Las competencias genéricas del docente universitario de UNAINDES, en congruencia con la investigación realizada son:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad de organizar y planificar el tiempo.
4. Capacidad de comunicación oral y escrita.

5. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
6. Compromiso ético.
7. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación.
8. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
9. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.
10. Capacidad de trabajo en equipo.

4.5.2.2 Competencias específicas requeridas para el cargo de docente de turismo de UNIANDES

Factores que distinguen a las personas para desempeños excelentes en el cumplimiento de la función del cargo; por ejemplo: un director de planificación debe tener pensamiento estratégico para orientar los esfuerzos organizacionales al cumplimiento de la misión de la empresa. (ALLES, 2011, pag. 72) los docentes de turismo de UNIANDES – Ambato, serán evaluados en las siguientes competencias específicas:

1. Compromiso con la preservación del medio ambiente
2. Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad
3. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
4. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión
5. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
6. Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.

Cuadro 4.4 Encuadre de las competencias genéricas seleccionadas con las funciones docentes.

Procesos	Funciones	COMPETENCIAS GENÉRICAS									
		Capacidad de Abstracción análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad de organizar y planificar el tiempo	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad de trabajo en equipo
Docencia	Cátedra	X		X	X		X	x	x		
	Estructuración y presentación de sílabos	X		X	X						
	Planificación de Clases	X		X	X			x			
	Tutoría de proyectos integradores	x	X	X			X	x		x	x
Vinculación con la colectividad	Articulación con sectores sociales vinculados al turismo					X	X				x
	Formulación de proyectos de vinculación	x	x		X	X		x		x	x
	Seguimiento a egresados y graduados										x
	Supervisión de prácticas pre-profesionales y pasantías		x								x

Fuente: Investigación

Elaborado:

CARRILLO,

Diego

(2013)

Cuadro 4.4 Encuadre de las competencias genéricas seleccionadas con las funciones docentes.(continuación)

Procesos	Funciones	COMPETENCIAS GENÉRICAS									
		Capacidad de Abstracción análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	Capacidad de organizar y planificar el tiempo	Capacidad de comunicación oral y escrita	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Compromiso ético	Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Capacidad de trabajo en equipo
Investigación	Tutoría de tesis	x	x			X		x	x	x	
	Publicaciones	x			X				x		
	Formulación de proyectos de investigación	x	x			X				x	x
	Participación en redes de investigación					X		x			x
Gestión	Formulación de planes operativos	x						x		x	
	Redacción de informes	x	x	X	X			x			
	Participación en reuniones, cursos de capacitación y talleres de trabajo			X			X	x	x		x
	Planificación y ejecución de giras de observación		x	x			x				x

Fuente: Investigación

Elaborado:

CARRILLO,

Diego

(2013)

Cuadro 4.5: Encuadre de las competencias genéricas seleccionadas con las funciones docentes.

Procesos	Funciones	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS					
		Compromiso con la preservación del medio ambiente	Compromiso con su medio socio-cultural	Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	Capacidad de comunicación en un segundo idioma	Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas
Investigación	Tutoría de tesis	x	x	x	x	x	x
	Publicaciones	x	x	x	x	x	x
	Formulación de proyectos de investigación	x	x	x	x	x	x
	Participación en redes de investigación	x	x	x	x	x	x
Gestión	Formulación de planes operativos	x	x	x			x
	Redacción de informes	x	x	x	x		x
	Participación en reuniones, cursos de capacitación y talleres de trabajo				x		x
	Planificación y ejecución de giras de observación	x	x	x	x		x

Fuente: Investigación

Elaborado:

CARRILLO,

Diego

(2013)

4.5.3 Diccionario de competencias

La implementación de un sistema de gestión de talento humano por competencias; requiere que se identifiquen las funciones del cargo y las competencias que permitirán realizar dichas funciones efectivamente; las competencias deberán estar contenidas en un diccionario o guía donde se declaren, definan y se abran en grados de cumplimiento cada una de las competencias, con el fin de orientar los esfuerzos del subsistema de Talento Humano hacia el logro de aquellos comportamientos requeridos para el efectivo cumplimiento de los objetivos del cargo, el área y la organización en general.

A continuación se detallan las definiciones para cada una de las competencias genéricas y específicas identificadas como claves, en la investigación realizada en el marco metodológico de este estudio; así como su apertura en grados, aspecto básico para el diseño de perfiles por competencias y para la correcta aplicación del proceso de evaluación del desempeño:

4.5.3.1 Diccionario de competencias genéricas

Cuadro 4.5: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad de abstracción, análisis y síntesis

COMPETENCIA: Capacidad de abstracción, análisis y síntesis		
Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que el docente organiza cognitivamente el trabajo, es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar sílabos, planes de clase en congruencia precisa con los resultados de aprendizaje propuestos en el macro y meso currículo.		
GRADO	DEFINICIÓN DEL GRADO	FRECUENCIA
A	Todos los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son siempre secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	La mayoría de los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son en gran parte secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	Al menos la mitad de los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación presentados, se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son frecuentemente secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	Tan sólo unos cuantos sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación presentados, se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo no siempre son secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

		Ocasional: 25%
--	--	----------------

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.6: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.

COMPETENCIA: Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica		
Es la capacidad de comunicar claramente al estudiante la utilidad de los conceptos y su aplicación en la práctica; el docente articula su cátedra con el desarrollo de proyectos integradores y/o de vinculación para que el estudiante desarrolle interés por la investigación		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente motiva y apoya siempre al estudiante al desarrollo del proyecto integrador del nivel y, facilita conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente frecuentemente se preocupa por que el estudiante desarrolle el proyecto integrador del nivel y, facilita varios conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente en ciertas ocasiones se preocupa por que el estudiante desarrolle el proyecto integrador del nivel y, algunos de los conceptos facilitados contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	El docente rara vez se preocupa por que el estudiante desarrolle el proyecto integrador del nivel, no se ha preocupado de facilitar conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.7: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad de organizar y planificar el tiempo.

COMPETENCIA:	Capacidad de organizar y planificar el tiempo		
Es la capacidad de cumplir cabalmente las acciones, plazos y recursos requeridos. Incluye la presentación puntual de notas, proyectos, sílabos, planes de clase e informes.			
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA	
A	El docente ha presentado siempre puntualmente sus sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones.	Siempre: 100%	
		Frecuente: 75%	
		La mitad del Tiempo 50%	
		Ocasional: 25%	
B	El docente cumple puntualmente con la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones; aunque en pocas ocasiones ciertos ítems no se han presentado a tiempo. Sin embargo, ha cumplido con la entrega de todos los ítems.	Siempre: 100%	
		Frecuente: 75%	
		La mitad del Tiempo 50%	
		Ocasional: 25%	
C	Algunas veces existieron retrasos en la entrega de sílabos planes de clase, proyectos, informes y calificaciones. Algunos inclusive no han sido entregados.	Siempre: 100%	
		Frecuente: 75%	
		La mitad del Tiempo 50%	
		Ocasional: 25%	
D	Se han presentado retrasos considerables en la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones. Algunos de ellos no fueron presentados.	Siempre: 100%	
		Frecuente: 75%	
		La mitad del Tiempo 50%	
		Ocasional: 25%	

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.8: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad de comunicación oral y escrita.

COMPETENCIA: Capacidad de comunicación oral y escrita		
Habilidad de comunicación personal que asegura una comunicación clara hacia el estudiante, con el propósito de alentar al alumno a compartir información. Valora y fomenta las contribuciones de todos los miembros del equipo como aporte para la construcción del conocimiento.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente dicta sus clases utilizando un lenguaje claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender y sin ninguna falta de ortografía.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El lenguaje utilizado por el docente en la mayoría de las veces es claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender, aunque en algunas ocasiones los términos utilizados no son lo suficientemente claros, no existen faltas de ortografía	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El lenguaje utilizado por el docente es en ciertas ocasiones confuso y difícil de entender, pocas veces ejemplifica y/o realiza analogías para la mejor comprensión de los contenidos; su modulación de voz y su dicción podrían mejorar. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender, aunque en algunas ocasiones los términos utilizados no son lo suficientemente claros, existen faltas de ortografía.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	El lenguaje utilizado por el docente es en muchas ocasiones confuso y difícil de entender, no ejemplifica ni realiza analogías para la mejor comprensión de los contenidos; su modulación de voz y su dicción presentan serios falencias. Sus informes utilizan términos poco claros, existen faltas de ortografía.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.9: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad para formular y gestionar proyectos.

COMPETENCIA: Capacidad para formular y gestionar proyectos		
Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos, sus proyectos responden a necesidades, amenazas y/o oportunidades congruentes con el entorno jurídico, social, económico y/o ambiental; de tal manera que generan impacto positivo en el desarrollo productivo y/o del conocimiento.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente dirige al menos una tesis de PhD o al menos tres de maestría; ha inscrito o colabora en el desarrollo de la menos un proyecto de investigación y ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado; los cuales son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente ha inscrito o colabora en el desarrollo de la menos un proyecto de investigación y ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado; los cuales son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente no participa en proyectos de investigación pero ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado. Los proyectos presentados por el docente, son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, varios de las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	El docente no participa en proyectos de investigación pero ha colaborado activamente en al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado. Los proyectos presentados por el docente, son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, varios de las conclusiones y/o	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

	hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.	Ocasional: 25%
--	--	----------------

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.10: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Compromiso ético

COMPETENCIA: Compromiso ético		
Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su acciona.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente cumple cabalmente con su horario de trabajo, es siempre puntual en su ingreso y salida; mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado y cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Su presentación personal es pulcra.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente cumple con su horario de trabajo, ingreso y salida, aunque en pocas ocasiones se ha retrasado un par de minutos; su puesto de trabajo casi siempre está limpio y ordenado y en la mayoría de las veces cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Se presentación personal es adecuada.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente ha sido impuntual en más cinco ocasiones; su puesto de trabajo casi limpio y ordenado; a veces cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Se han presentado ciertos roces tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Su presentación personal ha sido en pocas ocasiones descuidada.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	El docente es repetidamente impuntual, su puesto de trabajo se presenta desordenado y en ciertas ocasiones sucio. No se preocupa de mantener el salón ordenado para que la siguiente clase inicie sin problemas. Han existido varios roces e impases con estudiantes y/o compañeros de trabajo y autoridades. Su presentación personal presenta cierto descuido.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

		Ocasional: 25%
--	--	----------------

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.11: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

COMPETENCIA: Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación		
Consiste en la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios. Conocimientos para manejar equipos portátiles y de proyección, así como para gestionar contenido digital y en línea.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente maneja sin problema equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases datos en línea y bibliotecas digitales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente ha presentado mínúsculas dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y bibliotecas digitales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente encuentra difícil ciertas características técnicas de los equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, prefiere no utilizar bases de datos en línea y bibliotecas digitales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	El docente no tiene conocimientos suficientes respecto al manejo de tecnologías de la información y comunicación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

	Ocasional: 25%
--	----------------

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.12: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.

COMPETENCIA: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente		
Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y los de la organización.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en el último año, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo y, ha incorporado libros referentes actuales a sus sílabos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en los últimos dos años, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo y, ha incorporado libros referentes actuales a sus sílabos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en los últimos tres años, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo; no todos sus sílabos cuentan con libros referentes actuales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	El docente sólo ha realizado cursos inferiores a 40 horas o cursos de mayor duración pero hace más de tres años; sus sílabos no cuentan con libros referentes	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo

	actualizados.	50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.13: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad para identificar, plantear y resolver problema.

COMPETENCIA: Capacidad para identificar, plantear y resolver problema		
Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción de problemas coyunturales y de fondo y la factibilidad interna de resolución. Demuestra inventiva, compromiso y temple.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente identifica y articula todos sus proyectos y programas en función de realidades sociales; manteniendo buenas relaciones con instituciones y organismos sociales. Domina la metodología de investigación.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	Frecuentemente el docente busca desarrollar proyectos y programas en función de realidades sociales; aunque en unas pocas veces sus programas no se subordinan a ningún problema social o comunitario. Sus conocimientos respecto a la metodología de investigación es sólido.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	Algunos de los proyectos desarrollados por el docente buscan resolver problemas sociales y/o comunitarios; aunque varios otros no cuentan con esta característica. Su conocimiento respecto a la metodología de investigación es suficiente.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	Pocos de los proyectos desarrollados por el docente buscan resolver problemas sociales y/o comunitarios; su conocimiento respecto a la metodología de	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%

	investigación es insuficiente.	La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.14: Definición y apertura en grados de la competencias genérica Capacidad de trabajo en equipo.

COMPETENCIA: Capacidad de trabajo en equipo		
Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo. Trabajar con los demás		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	Ha demostrado predisposición y diligencia en todas las actividades designadas; asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es propositiva y motivadora siempre.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	En no más de tres ocasiones el docente no ha cumplido cabalmente con lo solicitado; generalmente asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es, la mayoría de las veces, propositiva y motivadora.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	Es diligente pero algunas de las actividades asignadas no se han entregado en el plazo previsto o han estado incompletas, asiste y participa activamente en la mayoría de las convocatorias que se realizan; su actitud es, en ocasiones, propositiva y motivadora.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	Ha cumplido sólo con algunas de las actividades asignadas, en varias ocasiones no asiste a las convocatorias que se realizan.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

		Ocasional: 25%
--	--	----------------

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.3.2 Diccionario de competencias específicas

Cuadro 4.15: Definición y apertura en grados de la competencias específica Compromiso con la preservación del medio ambiente.

COMPETENCIA: Compromiso con la preservación del medio ambiente		
Se define como la sensibilidad por el cuidado del medio ambiente, el ejercicio de costumbres ambientalmente amigables y, el criterio para una gestión sostenible de la industria turística y el aprovechamiento racional de los atractivos turísticos.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	El docente promueve el turismo sostenible, transmitiendo valores y demostrando una conducta amigable con el entorno; motiva al estudiante para la realización de proyectos y giras de observación vinculadas con el estudio de áreas protegidas, parques nacionales y/o recursos turísticos naturales. Su conocimiento sobre el Sistema Nacional de Áreas Protegidas es adecuado.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente transmite al estudiante la importancia del cuidado del medio ambiente, los proyectos dirigidos por su persona incluyen la mayoría de las veces al menos un objetivo específico vinculado con el medio ambiente; apoya en la realización de giras de observación vinculadas al estudio de áreas protegidas, parques nacionales y/o recursos turísticos naturales, delegando tareas relacionadas al aprendizaje del entorno visitado; aunque prefiere no ser el delegado para acompañar al estudiante en estos recorridos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente es consciente de la importancia del cuidado del entorno aunque no siempre incluye este tipo de contenidos en sus cátedras, informes o proyectos; cuando se han programado giras de observación hacia áreas protegidas o parques nacionales, ha apoyado la	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

	realización de las mismas, sin embargo no ha enviado tareas relacionadas con el aprendizaje de temas ambientales a los estudiantes.	Ocasional: 25%
D	El docente sólo demuestra interés por temas ambientales en casos muy puntuales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.16: Definición y apertura en grados de la competencias específica Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad.

COMPETENCIA: Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad		
Consiste en la demostración de respeto por las personas, sin discriminación de raza, género, preferencia sexual o capacidad especial; además, se manifiesta en la manifestación de identidad cultural y orgullo por las raíces culturales del Ecuador, sus pueblos, etnias, costumbres, gastronomía y artesanías		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente ha demostrado en todo momento tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; manifiesta explícitamente el orgullo por las raíces culturales del Ecuador y las incluye en sus proyectos, programas e informes. Ha estado al frente de proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o promueve la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente ha demostrado en la gran mayoría de ocasiones tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; las raíces culturales del Ecuador son parte de su discurso y las incluye en varios de sus proyectos, programas e informes. Apoya proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente ha demostrado en ciertas ocasiones tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; las raíces culturales del Ecuador son parte de su discurso, aunque no siempre las incluye en sus proyectos, programas e informes. Esta de acuerdo con la realización de proyectos vinculados con	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

	la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales.	Ocasional: 25%
D	El docente ha demostrado intolerancia a ciertas manifestaciones culturales propias de los pueblos de nuestro país; sus proyectos, programas e informes sólo consideran cuestiones culturales de manera ocasional, Prefiere no participar en proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.17: Definición y apertura en grados de la competencias específica Habilidad para trabajar en contextos internacionales.

COMPETENCIA: Habilidad para trabajar en contextos internacionales		
Definida como la capacidad de integrarse en redes científicas de carácter internacional y, la integración de aportes de autores extranjeros en sus sílabos, proyectos e informes.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	El docente ha realizado investigaciones y gestiones pertinentes para integrarse y formar parte de una red internacional vinculada al desarrollo del turismo como ciencia social; sus sílabos programas y/o proyectos incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	Los sílabos programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. . El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	La mayoría programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	Solo ciertos programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%

	prestigio.	La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.18: Definición y apertura en grados de la competencias específica Capacidad de comunicación en un segundo idioma.

COMPETENCIA: Capacidad de comunicación en un segundo idioma		
Es el conocimiento suficiente de una segunda lengua, preferentemente el inglés; para comunicarse y expresar criterios en otro idioma sin dificultad.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	El docente cuenta con un título otorgado por una institución de educación superior que certifique su suficiencia en un segundo idioma. El título obtenido tiene una antigüedad no mayor a cinco años; caso contrario el docente demuestra fluidez en la comunicación oral y escrita para expresarse en otro idioma, preferentemente el inglés.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente conoce términos técnicos en el segundo idioma, a los que utiliza y hace referencia durante la impartición de sus clases, así como en sus ensayos, informes, programas y proyectos.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	Conoce ciertos términos técnicos y puede expresar ideas básicas, coherentes y bien articuladas en una segunda lengua.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
D	Sólo es capaz de expresar ideas básicas en otro idioma.	Siempre: 100%

		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.19: Definición y apertura en grados de la competencias específica Conocimientos sobre el área de estudio y profesión.

COMPETENCIA: Conocimientos sobre el área de estudio y profesión		
Capacidad de conocer a fondo los conceptos relacionados a la asignatura que imparte dentro de la malla curricular vigente; así como, la aplicación adecuada de la metodología y estrategias de aprendizaje.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	Ha demostrado maestría en los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; utiliza en todo momento metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	Ha demostrado sólidos conocimientos y dominio de los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; utiliza la mayoría de las veces, la metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	Ha demostrado conocimientos suficientes y comprensión adecuada de los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; muchas de sus clases, contienen la metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

	estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.	Ocasional: 25%
D	Ciertos temas y/o conceptos de las asignaturas que imparte no son del dominio del docente; algunas de sus clases tienen una metodología adecuada y motivan al estudiante.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Cuadro 4.20: Definición y apertura en grados de la competencias específica Capacidad para trabajar en el contexto de la planificación y políticas de desarrollo turística regionales, nacionales e internacionales.

COMPETENCIA: Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.		
Habilidad para articular sus funciones al contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turístico como el Plandetur 2020; PIMTE, Estrategia de Turismo de Tungurahua, Normas INEN para el sector turístico y Ley de Turismo.		
GRADO	DEFINICIÓN DE LA FRECUENCIA	FRECUENCIA
A	El docente ha integrado sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce y participa en el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
B	El docente ha procurado integrar sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%
C	El docente demuestra interés por integrar sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%

		Ocasional: 25%
D	El docente conoce el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.	Siempre: 100%
		Frecuente: 75%
		La mitad del Tiempo 50%
		Ocasional: 25%

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.4 Diseño de cargo: Docente de Turismo

Según Chiavennato en su libro Administración de Recursos Humanos (2009 pg. 85). El puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad.

El Art. 5, del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación Superior manifiesta: Los miembros del personal académico de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares son: titulares y no titulares. La condición de titular garantiza la estabilidad.

- Los titulares son aquellos que ingresan a la carrera y escalafón del profesor e investigador y, se clasifican en: principales, agregados y auxiliares.

- Los no titulares son aquellos que no ingresan a la carrera y escalafón del profesor e investigador. Se clasifican en: honorarios, invitados y ocasionales.

Se presenta a continuación, el diseño de cargo para los docentes titulares: principales, agregados y auxiliares y; de docentes no titulares ocasionales. El perfil requerido para el cargo, en cada competencia, está identificado mediante el relleno de color verde  ; en el grado que corresponde.

4.5.4.1 Diseño de cargo Docentes de Turismo titulares

Imagen 4.1 Diseño de cargo por competencias Docente Titular principal

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES					
FACULTAD:	Dirección de Empresas				
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				
CARGO:	Docente Titular Principal				
NIVEL:	Táctico - Operativo				
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías. Investigación.- Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos				
Competencias Genéricas		Grado A	Grado B	Grado C	Grado E
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis		☒	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica		☒	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo		☐	☒	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita		☒	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos		☐	☒	☐	☐
Compromiso ético		☒	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación		☐	☒	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente		☐	☒	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas		☐	☒	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo		☐	☒	☐	☐
Competencias Específicas					
Compromiso con la preservación del medio ambiente		☒	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad		☒	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales		☐	☒	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión		☒	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma		☐	☒	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.		☒	☐	☐	☐
REQUISITOS					
Grado académico reconocido e inscrito por la SENESCYT		PHD o Doctorado pertinente			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición		Necesario			
Experiencia en instituciones de educación superior		Al menos cuatro años			
Evaluaciones de desempeño mínima de los últimos dos periodos		75% o 7,5			
Capacitación y actualización profesional.		Al menos 480 horas acumuladas de metodología de aprendizaje			
Obras de relevancia o artículos indexados publicados		Al menos doce			
Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna		Necesario			
Participación en proyectos de investigación		Al menos doce meses por año mínimo seis años			
Tesis de doctorado o tesis de maestría de investigación dirigidas		Al menos una de doctorado o al menos tres de maestría			

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.2 Diseño de cargo por competencias Docente Titular principal Investigador

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES					
FACULTAD:	Dirección de Empresas				
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				
CARGO:	Docente Titular Principal Investigador				
NIVEL:	Táctico - Operativo				
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías. Investigación.- Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos				
		<pre> graph TD DCT[DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO] --- TI[TITULAR PRINCIPAL INVESTIGADOR] DCT --- PA[PAR ACADÉMICO] DCT --- SA[SUPERVISIÓN DE AULA] </pre>			
Competencias Genéricas		Grado A	Grado B	Grado C	Grado E
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis		☒	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica		☒	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo		☐	☒	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita		☒	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos		☒	☐	☐	☐
Compromiso ético		☒	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación		☐	☒	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente		☒	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas		☐	☒	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo		☐	☒	☐	☐
Competencias Específicas					
Compromiso con la preservación del medio ambiente		☒	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad		☒	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales		☒	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión		☒	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma		☐	☒	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.		☒	☐	☐	☐
REQUISITOS					
Grado académico reconocido e inscrito por la SENESCYT		PHD o Doctorado pertinente			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición		Necesario			
Experiencia en instituciones de educación superior		Al menos cuatro años			
Evaluaciones de desempeño mínima de los últimos dos periodos		75% o 7,5			
Capacitación y actualización profesional.		Al menos 480 horas acumuladas de metodología de aprendizaje			
Obras de relevancia o artículos indexados publicados		Al menos doce			
Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna		Necesario			
Participación en proyectos de investigación		Al menos doce meses por año mínimo seis años			
Tesis de doctorado o tesis de maestría de investigación dirigidas		Al menos dos de doctorado y al menos tres de maestría			

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.3 Diseño de cargo por competencias Docente titular agregado.

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES					
FACULTAD:	Dirección de Empresas				
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				
CARGO:	Docente Titular Agregado				
NIVEL:	Táctico - Operativo				
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías. Investigación.- Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos				
	DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO TITULARES AGREGADO PAR ACADÉMICO SUPERVISIÓN DE AULA				
Competencias Genéricas		Grado A	Grado B	Grado C	Grado E
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis					
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica					
Capacidad de organizar y planificar el tiempo					
Capacidad de comunicación oral y escrita					
Capacidad para formular y gestionar proyectos					
Compromiso ético					
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación					
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente					
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas					
Capacidad de trabajo en equipo					
Competencias Específicas					
Compromiso con la preservación del medio ambiente					
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad					
Habilidad para trabajar en contextos internacionales					
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión					
Capacidad de comunicación en un segundo idioma					
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.					
REQUISITOS					
Grado académico reconocido e inscrito por la SENESCYT		Título de Maestría en Administración de empresas, Proyectos de Ecoturismo, Gestión			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición		Necesario			
Experiencia en instituciones de educación superior		Al menos tres años			
Evaluaciones de desempeño mínima de los últimos dos periodos		75% o 7,5			
Capacitación y actualización profesional.		Al menos un curso de 180 horas de metodología de aprendizaje			
Obras de relevancia o artículos indexados publicados		Al menos tres			
Suficiencia en un idioma diferente a su lengua materna		Necesario			
Participación en proyectos de investigación		Al menos doce meses			

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.4 Diseño de cargo por competencias docente titular auxiliar.

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES						
FACULTAD:	Dirección de Empresas		DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras					
CARGO:	Docente Titular Auxiliar		SUPERVISIÓN DE AULA			
NIVEL:	Táctico - Operativo					
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías		TITULARES AUXILIAR PAR ACADÉMICO			
Competencias Genéricas			Grado A	Grado B	Grado C	Grado E
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis						
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica						
Capacidad de organizar y planificar el tiempo						
Capacidad de comunicación oral y escrita						
Capacidad para formular y gestionar proyectos						
Compromiso ético						
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación						
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente						
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas						
Capacidad de trabajo en equipo						
Competencias Específicas						
Compromiso con la preservación del medio ambiente						
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad						
Habilidad para trabajar en contextos internacionales						
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión						
Capacidad de comunicación en un segundo idioma						
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.						
REQUISITOS						
Grado académico reconocido e inscrito por la SENESCYT			Título de Maestría en Administración de empresas, Proyectos de Ecoturismo, Gestión de Empresas de Hospitalidad			
Ingreso mediante concurso de mérito y oposición			Necesario			

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.4.2 Diseño de cargo Docentes de Turismo no titulares

Imagen 4.5 Diseño de cargo por competencias Docente titular ocasional.

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES						
FACULTAD:	Dirección de Empresas					
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras		DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARGO:	Docente Ocasional*		SUPERVISIÓN DE AULA			
NIVEL:	Táctico - Operativo					
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores).		Ocasional			
	Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías		PAR ACADÉMICO			
Competencias Genéricas			Grado A	Grado B	Grado C	Grado E
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis						
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica						
Capacidad de organizar y planificar el tiempo						
Capacidad de comunicación oral y escrita						
Capacidad para formular y gestionar proyectos						
Compromiso ético						
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación						
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente						
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas						
Capacidad de trabajo en equipo						
Competencias Específicas						
Compromiso con la preservación del medio ambiente						
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad						
Habilidad para trabajar en contextos internacionales						
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión						
Capacidad de comunicación en un segundo idioma						
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.						
REQUISITOS						
Grado académico reconocido e inscrito por la SENESCYT			Título de Maestría en Administración de empresas, Proyectos de Ecoturismo, Gestión			
* El periodo contractual del docente no puede ser mayor a 24 meses acumulados						

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.4.3 Perfiles por competencias

Cuadro 4.21 Perfil por competencias Docente titular Principal

CARGO: Docente Titular Principal

COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	A	Todos los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son siempre secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	A	El docente motiva y apoya siempre al estudiante al desarrollo del proyecto integrador del nivel y, facilita conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	B	El docente cumple puntualmente con la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones; aunque en pocas ocasiones ciertos ítems no se han presentado a tiempo. Sin embargo ha cumplido con la entrega de todos los ítems.
Capacidad de comunicación oral y escrita	A	El docente dicta sus clases utilizando un lenguaje claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender y sin ninguna falta de ortografía.
Capacidad para formular y gestionar proyectos	B	El docente ha inscrito o colabora en el desarrollo de la menos un proyecto de investigación y ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado; los cuales son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.
Compromiso ético	A	El docente cumple cabalmente con su horario de trabajo, es siempre puntual en su ingreso y salida; mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado y cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Su presentación personal es pulcra.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El docente ha presentado mínúsculas dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y bibliotecas digitales.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en los últimos dos años, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo y, ha incorporado libros referentes actuales a sus sílabos.
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	B	Frecuentemente, el docente busca desarrollar proyectos y programas en función de realidades sociales; aunque en unas pocas veces sus programas no se subordinan a ningún problema social o comunitario. Sus conocimientos respecto a la metodología de investigación es sólido.
Capacidad de trabajo en equipo	B	En no más de tres ocasiones el docente no ha cumplido cabalmente con lo solicitado; generalmente asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es, la mayoría de las veces, propositiva y motivadora.

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.6 Perfil por competencias específicas Docente titular Principal

CARGO:		Docente Titular Principal
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Compromiso con la preservación del medio ambiente	A	El docente promueve el turismo sostenible, transmitiendo valores y demostrando una conducta amigable con el entorno; motiva al estudiante para la realización de proyectos y giras de observación vinculadas con el estudio de áreas protegidas, parques nacionales y/o recursos turísticos naturales. Su conocimiento sobre el Sistema Nacional de Áreas Protegidas es adecuado.
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	A	El docente ha demostrado en todo momento tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; manifiesta explícitamente el orgullo por las raíces culturales del Ecuador y las incluye en sus proyectos, programas e informes .Ha estado al frente de proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o promueve la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	B	Los sílabos programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. . El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	A	Ha demostrado maestría en los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; utiliza en todo momento metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	B	.El docente conoce términos técnicos en el segundo idioma, a los que utiliza y hace referencia durante la impartición de sus clases, así como en sus ensayos, informes, programas y proyectos.
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.	A	El docente ha integrado sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce y participa en el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.7 Perfil por competencias genéricas Docente titular Principal Investigador.

CARGO:		Docente Titular Principal Investigador
COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	A	Todos los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son siempre secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	A	El docente motiva y apoya siempre al estudiante al desarrollo del proyecto integrador del nivel y, facilita conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	B	El docente cumple puntualmente con la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones; aunque en pocas ocasiones ciertos ítems no se han presentado a tiempo. Sin embargo ha cumplido con la entrega de todos los ítems
Capacidad de comunicación oral y escrita	A	El docente dicta sus clases utilizando un lenguaje claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender y sin ninguna falta de ortografía
Capacidad para formular y gestionar proyectos	A	El docente dirige al menos una tesis de PhD o al menos tres de maestría; ha inscrito o colabora en el desarrollo de la menos un proyecto de investigación y ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado; los cuales son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.
Compromiso ético	A	El docente cumple cabalmente con su horario de trabajo, es siempre puntual en su ingreso y salida; mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado y cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Su presentación personal es pulcra.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El docente ha presentado mínúsculas dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y bibliotecas digitales.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	A	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en el último año, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo y, ha incorporado libros referentes actuales a sus sílabos.
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	B	Frecuentemente el docente busca desarrollar proyectos y programas en función de realidades sociales; aunque en unas pocas veces sus programas no se subordinan a ningún problema social o comunitario. Sus conocimientos respecto a la metodología de investigación es sólido
Capacidad de trabajo en equipo	B	En no más de tres ocasiones el docente no ha cumplido cabalmente con lo solicitado; generalmente asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es, la mayoría de las veces, propositiva y motivadora

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.8 Perfil por competencias específicas Docente titular Principal Investigador.

CARGO:		Docente Titular Principal Investigador
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Compromiso con la preservación del medio ambiente	A	El docente promueve el turismo sostenible, transmitiendo valores y demostrando una conducta amigable con el entorno; motiva al estudiante para la realización de proyectos y giras de observación vinculadas con el estudio de áreas protegidas, parques nacionales y/o recursos turísticos naturales. Su conocimiento sobre el Sistema Nacional de Áreas Protegidas es adecuado.
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	A	El docente ha demostrado en todo momento tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; manifiesta explícitamente el orgullo por las raíces culturales del Ecuador y las incluye en sus proyectos, programas e informes .Ha estado al frente de proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o promueve la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	A	El docente ha realizado investigaciones y gestiones pertinentes para integrarse y formar parte de una red internacional vinculada al desarrollo del turismo como ciencia social; sus sílabos programas y/o proyectos incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	A	Ha demostrado maestría en los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; utiliza en todo momento metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	B	El docente conoce términos técnicos en el segundo idioma, a los que utiliza y hace referencia durante la impartición de sus clases, así como en sus ensayos, informes, programas y proyectos.
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.	A	El docente ha integrado sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce y participa en el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.9 Perfil por competencias genéricas Docente titular Agregado.

CARGO:		Docente Titular Agregado
COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	A	Todos los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son siempre secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	B	El docente frecuentemente se preocupa por que el estudiante desarrolle el proyecto integrador del nivel y, facilita varios conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	B	El docente cumple puntualmente con la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones; aunque en pocas ocasiones ciertos ítems no se han presentado a tiempo. Sin embargo ha cumplido con la entrega de todos los ítems
Capacidad de comunicación oral y escrita	B	El lenguaje utilizado por el docente en la mayoría de las veces es claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender, aunque en algunas ocasiones los términos utilizados no son lo suficientemente claros, no existen faltas de ortografía
Capacidad para formular y gestionar proyectos	C	El docente no participa en proyectos de investigación pero ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado. Los proyectos presentados por el docente, son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, varios de las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.
Compromiso ético	B	El docente cumple con su horario de trabajo, ingreso y salida, aunque en pocas ocasiones se ha retrasado un par de minutos; su puesto de trabajo casi siempre está limpio y ordenado y en la mayoría de las veces cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Se presentación personal es adecuada
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El docente ha presentado mínúsculas dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y bibliotecas digitales.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	C	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en los últimos tres años, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo; no todos sus sílabos cuentan con libros referentes actuales.
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	C	Algunos de los proyectos desarrollados por el docente buscan resolver problemas sociales y/o comunitarios; aunque varios otros no cuentan con esta característica. Su conocimiento respecto a la metodología de investigación es suficiente
Capacidad de trabajo en equipo	B	En no más de tres ocasiones el docente no ha cumplido cabalmente con lo solicitado; generalmente asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es, la mayoría de las veces, propositiva y motivadora

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.10 Perfil por competencias específicas Docente titular Agregado.

CARGO:		Docente Titular Agregado
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Compromiso con la preservación del medio ambiente	B	El docente transmite al estudiante la importancia del cuidado del medio ambiente, los proyectos dirigidos por su persona incluyen la mayoría de las veces al menos un objetivo específico vinculado con el medio ambiente; apoya en la realización de giras de observación vinculadas al estudio de áreas protegidas, parques nacionales y/o recursos turísticos naturales, delegando tareas relacionadas al aprendizaje del entorno visitado; aunque prefiere no ser el delegado para acompañar al estudiante en estos recorridos
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	B	El docente ha demostrado en la gran mayoría de ocasiones tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; las raíces culturales del Ecuador son parte de su discurso y las incluye en varios de sus proyectos, programas e informes. Apoya proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante.
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	B	Los sílabos programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	B	Ha demostrado sólidos conocimientos y dominio de los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; utiliza la mayoría de las veces, la metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	C	Conoce ciertos términos técnicos y puede expresar ideas básicas, coherentes y bien articuladas en una segunda lengua.
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.	B	El docente ha procurado integrar sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.11 Perfil por competencias genéricas Docente titular Auxiliar.

CARGO:		Docente Titular Auxiliar
COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	A	Todos los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son siempre secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	B	El docente frecuentemente se preocupa por que el estudiante desarrolle el proyecto integrador del nivel y, facilita varios conceptos que contribuyen al desarrollo adecuado del mismo, para resolver el problema planteado.
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	B	El docente cumple puntualmente con la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones; aunque en pocas ocasiones ciertos ítems no se han presentado a tiempo. Sin embargo ha cumplido con la entrega de todos los ítems
Capacidad de comunicación oral y escrita	B	El lenguaje utilizado por el docente en la mayoría de las veces es claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender, aunque en algunas ocasiones los términos utilizados no son lo suficientemente claros, no existen faltas de ortografía
Capacidad para formular y gestionar proyectos	C	El docente no participa en proyectos de investigación pero ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado. Los proyectos presentados por el docente, son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, varios de las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.
Compromiso ético	A	El docente cumple cabalmente con su horario de trabajo, es siempre puntual en su ingreso y salida; mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado y cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Su presentación personal es pulcra.
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El docente ha presentado mínimas dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y bibliotecas digitales.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	B	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en los últimos dos años, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo y, ha incorporado libros referentes actuales a sus sílabos.
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	C	Algunos de los proyectos desarrollados por el docente buscan resolver problemas sociales y/o comunitarios; aunque varios otros no cuentan con esta característica. Su conocimiento respecto a la metodología de investigación es suficiente
Capacidad de trabajo en equipo	B	En no más de tres ocasiones el docente no ha cumplido cabalmente con lo solicitado; generalmente asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es, la mayoría de las veces, propositiva y motivadora

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.12 Perfil por competencias específicas Docente titular Auxiliar.

CARGO:		Docente Titular Auxiliar
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Compromiso con la preservación del medio ambiente	B	El docente transmite al estudiante la importancia del cuidado del medio ambiente, los proyectos dirigidos por su persona incluyen la mayoría de las veces al menos un objetivo específico vinculado con el medio ambiente; apoya en la realización de giras de observación vinculadas al estudio de áreas protegidas, parques nacionales y/o recursos turísticos naturales, delegando tareas relacionadas al aprendizaje del entorno visitado; aunque prefiere no ser el delegado para acompañar al estudiante en estos recorridos
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	B	El docente ha demostrado en la gran mayoría de ocasiones tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; las raíces culturales del Ecuador son parte de su discurso y las incluye en varios de sus proyectos, programas e informes. Apoya proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante.
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	B	Los sílabos programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	B	Ha demostrado sólidos conocimientos y dominio de los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; utiliza la mayoría de las veces, la metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	C	Conoce ciertos términos técnicos y puede expresar ideas básicas, coherentes y bien articuladas en una segunda lengua.
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.	B	El docente ha procurado integrar sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.13 Perfil por competencias genéricas Docente Ocasional.

CARGO:		Docente Ocasional
COMPETENCIAS GENÉRICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	A	Todos los sílabos, planes de clase y rúbricas de calificación se corresponden adecuadamente con los objetivos de aprendizaje planteados en el macro y meso curricular; los contenidos del sílabo son siempre secuenciales y tienen una lógica progresiva del conocimiento, guardando relación con los resultados de aprendizaje de cada articulación.
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	C	
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	B	El docente cumple puntualmente con la entrega de sílabos, planes de clase, proyectos, informes y calificaciones; aunque en pocas ocasiones ciertos ítems no se han presentado a tiempo. Sin embargo ha cumplido con la entrega de todos los ítems
Capacidad de comunicación oral y escrita	B	El lenguaje utilizado por el docente en la mayoría de las veces es claro y sencillo de entender, ejemplificando y realizando analogías para la mejor comprensión de los contenidos; modula la voz y tiene buena dicción. Sus informes son puntuales, técnicos, fáciles de entender, aunque en algunas ocasiones los términos utilizados no son lo suficientemente claros, no existen faltas de ortografía
Capacidad para formular y gestionar proyectos	C	El docente no participa en proyectos de investigación pero ha presentado al menos un proyecto integrador en el periodo evaluado. Los proyectos presentados por el docente, son congruentes con las líneas de investigación de la carrera, pertinentes con el contexto social y responden a problemas reales, generando impacto positivo en la comunidad, varios de las conclusiones y/o hallazgos realizados contribuyen al conocimiento del área objeto de estudio. Sus referencias bibliográficas son debidamente citadas.
Compromiso ético	B	El docente cumple con su horario de trabajo, ingreso y salida, aunque en pocas ocasiones se ha retrasado un par de minutos; su puesto de trabajo casi siempre está limpio y ordenado y en la mayoría de las veces cuida que el salón de clases permanezca limpio y ordenado para que la siguiente clase comience sin problemas. Mantiene una actitud cordial tanto con los estudiantes como con los compañeros docentes y autoridades. Se presentación personal es adecuada
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación	B	El docente ha presentado mínúsculas dificultades respecto a la utilización de equipos de cómputo, proyectores, impresoras, unidades de almacenamiento de datos USB, así como bases de datos en línea y bibliotecas digitales.
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	C	El docente ha realizado al menos un curso de docencia universitaria con una duración mínima de 80 horas en los últimos tres años, ha realizado un curso de al menos 40 horas en el área de su especialidad en el mismo periodo de tiempo; no todos sus sílabos cuentan con libros referentes actuales.
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	C	Algunos de los proyectos desarrollados por el docente buscan resolver problemas sociales y/o comunitarios; aunque varios otros no cuentan con esta característica. Su conocimiento respecto a la metodología de investigación es suficiente
Capacidad de trabajo en equipo	B	En no más de tres ocasiones el docente no ha cumplido cabalmente con lo solicitado; generalmente asiste y participa activamente en todas las convocatorias que se realizan; su actitud es, la mayoría de las veces, propositiva y motivadora

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.14 Perfil por competencias específicas Docente Ocasional.

CARGO:		Docente Ocasional
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	GRADO REQUERIDO	
	GRADO	DEFINICIÓN
Compromiso con la preservación del medio ambiente	C	El docente es consciente de la importancia del cuidado del entorno aunque no siempre incluye este tipo de contenidos en sus cátedras, informes o proyectos; cuando se han programado giras de observación hacia áreas protegidas o parques nacionales, ha apoyado la realización de las mismas, sin embargo no ha enviado tareas relacionadas con el aprendizaje de temas ambientales a los estudiantes.
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	B	El docente ha demostrado en la gran mayoría de ocasiones tolerancia, cordialidad y empatía con todas las personas de su entorno; las raíces culturales del Ecuador son parte de su discurso y las incluye en varios de sus proyectos, programas e informes .Apoya proyectos vinculados con la promoción de la riqueza cultural del Ecuador y/o la realización de giras de observación a destinos culturales, comunitarios y/o artesanales, como complemento a la experiencia de aprendizaje del estudiante.
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	B	Los sílabos programas y/o proyectos del docente incluyen conceptos de autores internacionales de prestigio. . El docente conoce los lineamientos de la OMT y CICATUR adecuadamente
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	C	Ha demostrado conocimientos suficientes y comprensión adecuada de los temas incluidos en los sílabos de las asignaturas que imparte; muchas de sus clases, contienen la metodología y estrategias de aprendizaje que motivan al estudiante y posibilitan el logro de los resultados de aprendizaje esperados.
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	C	Conoce ciertos términos técnicos y puede expresar ideas básicas, coherentes y bien articuladas en una segunda lengua.
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas	B	El docente ha procurado integrar sus funciones a las oportunidades que representa las líneas estratégicas del Plandetur 2020 y/o La estrategia provincial de Turismo de Tungurahua; conoce el funcionamiento del Comité Provincial de Turismo y las entidades que lo integran.

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.4.4 Formularios de evaluación de desempeño

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES

UNIANDES



FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

1.- Datos del cargo

FACULTAD:.....

CARRERA:

2.- Datos del evaluado

APELLIDOS:.....

NOMBRES:

CARGO:

3.- Datos del evaluador

APELLIDOS:.....

NOMBRES:

CARGO:

4.- Periodo de evaluación del/...../..... Al/...../.....

Toda la información recogida en este formulario es estrictamente confidencial

5.- Escala de valoración de grados de competencia

Cuadro 4.22 Escala de valoración de grados de competencia

GRADO	SIGNIFICADO	DEFINICIÓN
A	Modelo de rol a imitar	Establece un estándar de excelencia en esta área de competencia (Es visto por los otros como un modelo o mentor en esta área)
B	Competente	Muy competente en esta área de competencia; excede las expectativas
C	Básico necesario	Generalmente capaz en esta área, cumple las expectativas
D	Necesita desarrollarse	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en esta competencia

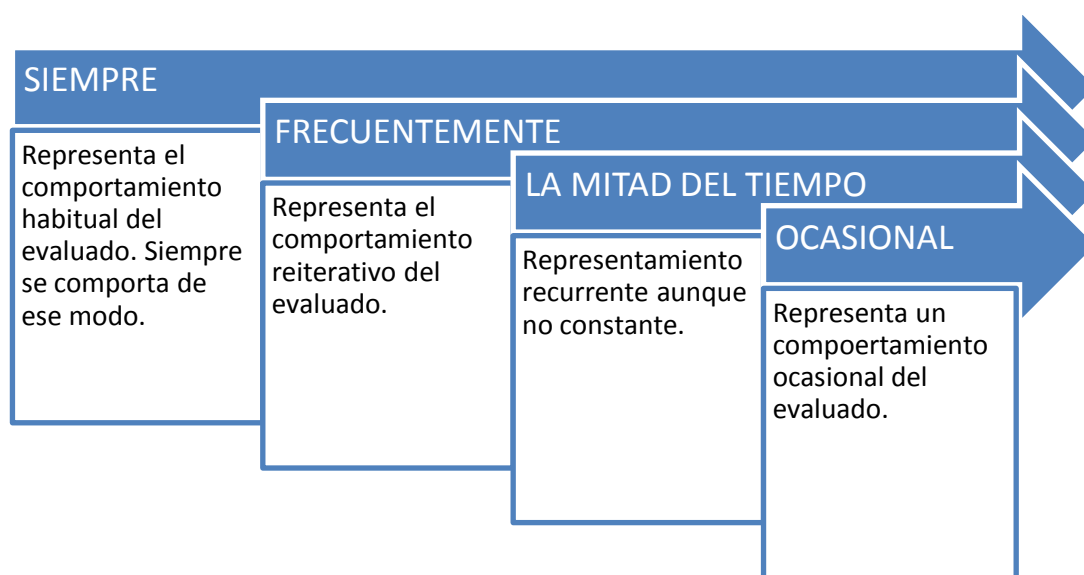
Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

6.- Ponderación de la competencia por la frecuencia

Ponderar un grado de competencia por la frecuencia; con la cual, este tipo de comportamiento se repite en el evaluado, permite ser más objetivo respecto a la calificación brindada.

Gráfico 4.4: Explicación de frecuencia de cumplimiento de las competencias



Fuente: Investigación

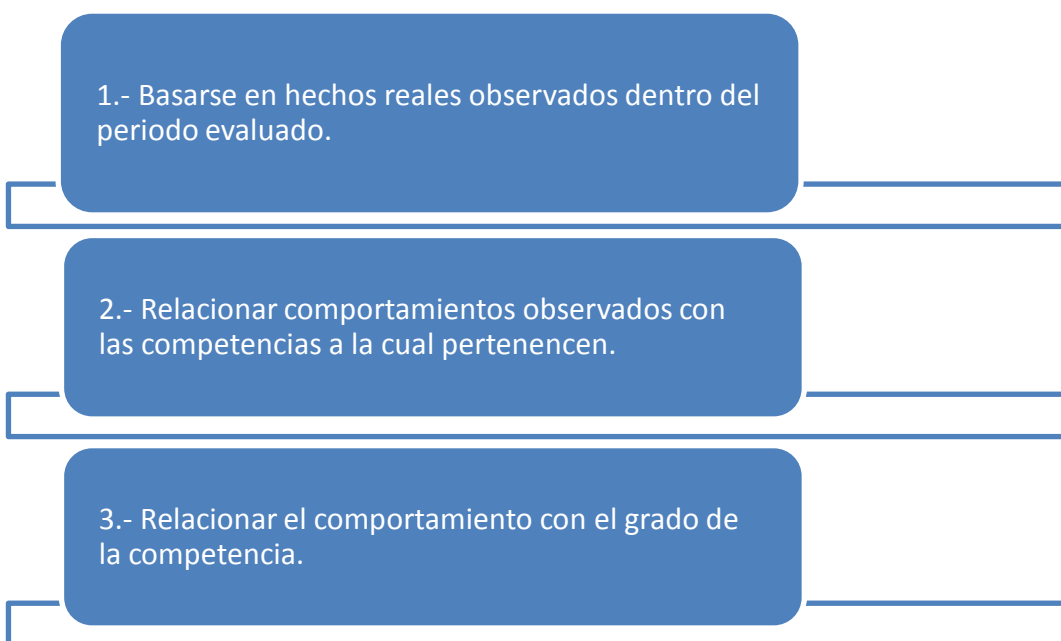
Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

7.- ¿Cómo llenar los formularios de evaluación?

La evaluación por competencias, se fundamenta en identificar comportamientos, que al ser recurrentes, permiten un desempeño efectivo de las funciones a cargo de un colaborador de la organización.

Para evaluar las competencias, es necesario tomar en consideración los siguientes puntos:

Gráfico 4.5: Puntos a considerar para evaluar el desempeño por competencias



Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Consecuentemente para llenar los formularios de evaluación; el evaluador a de fijarse en los comportamientos observados durante el periodo evaluado, para luego asociar dicho comportamiento con uno de los grados definidos para cada competencia en el perfil del cargo; finalmente debe identificar si dicho grado de competencia se repite ; así: siempre, frecuentemente, la mitad de las veces u ocasionalmente.

Posteriormente, al tabular los resultados se pondera la calificación, al multiplicar el grado calificado por la frecuencia; con la cual, se presenta dicho grado de competencia.

Cuadro 4.23: Cálculo de la ponderación por frecuencia

Grado	Grado %	Frecuencia	Frecuencia en %	Ponderación	Grado resultante por ponderación
A	100%	La mitad del tiempo	50%	$100 \times 0,50 = 50$	C

Fuente: ALLES, 2007, Desempeño por Competencias evaluación de 360°, pag 124; adaptado por CARRILLO, Diego (2013).

8.- Recomendaciones para el desarrollo de la entrevista de evaluación del desempeño por competencias (sólo evaluación por parte del superior).

Para lograr una entrevista de evaluación del desempeño exitosa, se recomienda tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

Antes de la Entrevista:

- Mantener con el subordinado una corta reunión de trabajo en la que se le informe el perfil requerido, los comportamientos y acciones necesarias para lograr dicho perfil y los plazos en los que se deben cumplir dichas actividades y/o comportamientos.

Cuadro 4.24: Formato de planteamiento de actividades del periodo para el evaluado

Comportamientos requeridos (tomados del diccionario de competencias)	Acciones propuestas	Fechas o plazos

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

- Mantener debidamente informado al evaluado, respecto a la metodología de evaluación, instrumentos, periodo a evaluar y fechas de aplicación de los formularios y entrevistas de evaluación.
- Formular una base de preguntas relacionadas con las competencias a evaluar, que permitan identificar con mayor objetividad el grado de cumplimiento de la misma y la frecuencia de recurrencia del comportamiento.

Durante la entrevista:

- Mantener en todo momento la cordialidad, amabilidad y distensión.
- Explicar brevemente al evaluado, los formularios a ser aplicados y la formula de ponderación de resultados.
- Aplicar las preguntas previamente formuladas.
- Llenar los formularios, fijándose de que los comportamientos observados correspondan únicamente al periodo evaluado.
- Solicitar al evaluado, sus impresiones generales de los resultados obtenidos.

Después de la entrevista:

- Guardar ordenadamente los formularios del evaluado.
- Mantener sigilo respecto a la información de la entrevista.
- Remitir los formularios al responsable de la tabulación de datos.
- Una vez estructurados los informes entregar por escrito los resultados al evaluado y archivar una copia tanto de los resultados individuales, como de los consolidados.

4.5.5 Plantillas de evaluación del desempeño

Imagen 4.15: Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo Docente Titular Principal.

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES								
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					Respecto a la persona evaluada usted es:			
EVALUADO:					Estudiante			
FACULTAD:	Dirección de Empresas				DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				SUPERVISIÓN DE AULA			
CARGO:	Docente Titular Principal				AUTOEVALUACIÓN PAR ACADÉMICO			
NIVEL:	Táctico - Operativo							
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías Investigación.- Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos							
Competencias Genéricas					PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado E	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias Específicas								
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.16 Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo Docente Titular Principal Investigador

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES								
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					Respecto a la persona evaluada usted es:			
EVALUADO:					Estudiante			
FACULTAD:	Dirección de Empresas				DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				SUPERVISIÓN DE AULA			
CARGO:	Docente Titular Principal Investigador				AUTOEVALUACIÓN PAR ACADÉMICO			
NIVEL:	Táctico - Operativo							
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y							

Competencias Genéricas	Grado A	Grado B	Grado C	Grado E	PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
					Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias Específicas								
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.17: Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo Docente Titular Agregado

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES								
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					Respecto a la persona evaluada usted es:			
EVALUADO:					Estudiante			
FACULTAD:	Dirección de Empresas				DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				SUPERVISIÓN DE AULA			
CARGO:	Docente Titular Agregado				AUTOEVALUACIÓN PAR ACADÉMICO			
NIVEL:	Táctico - Operativo							
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías Investigación.- Formulación, desarrollo y evaluación de proyectos							
Competencias Genéricas					PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado E	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias Específicas								
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.18: Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo Docente Titular Auxiliar

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES								
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					Respecto a la persona evaluada usted es:			
EVALUADO:					Estudiante			
FACULTAD:	Dirección de Empresas				DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				SUPERVISIÓN DE AULA			
CARGO:	Docente Titular Auxiliar				AUTOEVALUACIÓN PAR ACADÉMICO			
NIVEL:	Operativo							
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y ejecución de giras de observación, supervisión de prácticas y pasantías							

Competencias Genéricas	Grado A	Grado B	Grado C	Grado E	PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
					Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias Específicas								
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.19: Formulario de entrevista para evaluación por competencias del cargo Docente Ocasional

UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES								
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS					Respecto a la persona evaluada usted es:			
EVALUADO:					Estudiante			
FACULTAD:	Dirección de Empresas				DIRECCIÓN CARRERA DE TURISMO			
CARRERA:	Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras				SUPERVISIÓN DE AULA			
CARGO:	Docente Ocasional				AUTOEVALUACIÓN PAR ACADÉMICO			
NIVEL:	Táctico - Operativo							
FUNCIONES:	Docencia.- Incluye acompañamiento estudiantil, planificación de clases, estructuración y revisión de sílabos, tutoría de proyectos integradores). Gestión.- Incluye reuniones de planificación, de área, redacción de informes, planificación y							
Competencias Genéricas					PONDERACIÓN POR FRECUENCIA			
	Grado A	Grado B	Grado C	Grado E	Siempre 100%	Frecuentemente 75%	La mitad del tiempo 50%	Ocasional 25%
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aplicar los conocimientos en la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de organizar y planificar el tiempo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación oral y escrita	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para formular y gestionar proyectos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso ético	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidades en el uso de las tecnologías de la	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de aprender y actualizarse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para identificar, plantear y resolver	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Competencias Específicas								
Compromiso con la preservación del medio ambiente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

Plantilla 4.11 Formulario de evaluación del desempeño para Heteroevaluación

Aclaración.- Las competencias: Capacidad para formular y gestionar proyectos, capacidad de comunicación en un segundo idioma, no han sido consideradas para ser evaluadas por parte de los estudiantes hacia el docente.



Docente Evaluado: _____ **Periodo:** Del __/__/__/ al __/__/__/.

Facultad: Dirección de Empresas
Administración de Empresas Turísticas

Carrera:

Nivel: _____ **Asignatura(s) impartidas:**

Indicaciones: Lea detenidamente las preguntas formuladas a continuación y haga un círculo en la respuesta que se ajuste al comportamiento evidenciado por el docente evaluado, durante el presente periodo. Cada pregunta requiere dos respuestas, la primera en función del nivel demostrado para cada competencia, de acuerdo con la siguiente escala:

Grado A	Muy bueno
Grado B	Bueno
Grado C	Regular
Grado D	Malo

La segunda en función de la frecuencia con la cual. El comportamiento antes calificado se ha evidenciado durante el presente periodo. En función de la siguiente escala:

Siempre	100%
Frecuentemente	75%
La mitad de las veces	50%
Ocasionalmente	25%

Preguntas:

El sílabo de la asignatura que imparte, las planificaciones de sus clases y las rúbricas de calificación, que utiliza el docente son:

				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

El apoyo del docente brindado al desarrollo del proyecto integrador de nivel, en este periodo ha sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

La puntualidad del docente para entregar sílabos, planes de clase, calificaciones y trabajos revisados, en el presente periodo ha sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

El lenguaje empleado por el docente para impartir su clase y, en general para comunicarse es :							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

El comportamiento del docente, respecto a su puntualidad, cordialidad, orden y limpieza ha sido :							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

La bibliografía utilizada por el docente como textos referentes y lecturas complementarias, ha sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

El nivel del conocimiento del docente respecto a formulación de proyectos y resolución de problemas es:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Cómo calificaría la relación y la comunicación con el docente:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Cuando el docente ha impartido temas vinculados con recursos turísticos naturales y ecosistemas, el dominio de los conceptos ha sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Cuando el docente ha impartido temas vinculados con recursos turísticos culturales y folclóricos, el dominio de los conceptos ha sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

El dominio del docente respecto a temas vinculado a la administración de empresas turísticas es :							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

El dominio del docente respecto a la asignatura que impartió este periodo a sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
Cuando el docente ha impartido temas vinculados con el Plan de desarrollo turístico Ecuador 2020, Estrategia de Turismo de Tungurahua, Plan Integral de Marketing Turístico del Ecuador o Plan Nacional del Buen Vivir, su dominio ha sido:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente
El cnivel de manejo del docente respecto a computadores , proyectores, internet, datos en línea y bibliotecas digitales, en general es:							
				¿Con qué frecuencia estos factores tienen el nivel identificado?			
A Muy bueno	B Bueno	C Regular	D Malo	Siempre	Frecuentemente	La mitad del tiempo	Ocasionalmente

Fuente: Investigación

Elaborado por: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.6 Hoja de cálculo para la tabulación de resultados

Con la ayuda del programa Microsoft Excel 2013; se ha estructurado una hoja de cálculo, para el ingreso y tabulación de resultados de la evaluación del desempeño; dicha matriz respeta los criterios de ponderación establecidos para la formulación de la guía, que de igual manera se ha elaborado en función de las disposiciones del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Como ya se ha mencionado, de acuerdo con el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor Investigador (2011) en sus artículos 64 y 65, la evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de las instituciones de educación superior, públicas y particulares, con excepción del personal académico honorario; abarcando las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica.

Cuadro 4.25: Componentes de la Evaluación Integral del Desempeño y su ponderación

Componente de la Evaluación	Evaluador	Ponderación		
		Docencia	Investigación	Gestión
Autoevaluación	el evaluado	10%	10%	20%;
Coevaluación	Comisión de pares académicos, conformada por miembros de al menos el mismo grado de escalafón que el evaluado	30%	50%	30%
	directivos	30%	40%	30%
Heteroevaluación	estudiantes	40%	no aplica	20%.

Fuente: Reglamento De Carrera Y Escalafón Del Profesor e investigador Del Sistema De Educación Superior Art.67, adaptado por CARRILLO, Diego (2013).

Imagen 4.20: Hoja de cálculo para ponderación de resultados

[illegible]

Competencias Evaluadas	Compromiso con la preservación del medio ambiente				Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad				Habilidad para trabajar en contextos internacionales				Conocimientos sobre el área de estudio y profesión				Capacidad de comunicación en un segundo idioma				Capacidad para trabajar en el contexto de la Planificación y Políticas de Desarrollo Turísticas regionales, nacionales e internacionales.			
Evaluador	Nivel	Factor	Nivel	Ponderado	Nivel	Factor	Nivel	Ponderado	Nivel	Factor	Nivel	Ponderado	Nivel	Factor	Nivel	Ponderado	Nivel	Factor	Nivel	Ponderado	Nivel	Factor	Nivel	Ponderado
Autoevaluación				0				0				0				0				0				0
Par Académico 1				0				0				0				0				0				0
Par Acedémico 2				0				0				0				0				0				0
Pares	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0
Supervisor de Aula				0				0				0				0				0				0
Director de Carrera				0				0				0				0				0				0
Superiores	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0
Promedio Curso 1				0				0				0				0				0				0
Promedio Curso 2				0				0				0				0				0				0
Promedio Curso ...				0				0				0				0				0				0
Prom. Estudiantes	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0
360°	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0	0			0
Nivel Requerido																								

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013).

4.5.7 Informe de resultados de la evaluación

La estructuración de informes de evaluación, aporta datos estadísticos para un mejor control de las metas programadas, respecto al desempeño esperado por parte de los docentes; siempre en consideración del perfil del cargo diseñado.

Los informes de desempeño, permiten además completar el ciclo de evaluación al proporcionar retroalimentación al evaluado, a fin de que este sepa cuáles son sus oportunidades de mejora respecto a lo que la organización requiere de él.

En consideración de este doble fin; se recomienda la estructuración de un informe individual por docente, en el cual se compare la calificación alcanzada con detalle por competencia, con el perfil requerido para el cargo; y de un informe consolidado; en el cual, se pueda apreciar el resultado general de cuerpo docente evaluado para el periodo objeto de evaluación.

4.5.7.1 Informe individual

Constituye un reporte individual de los resultados del docente y, además un instrumento de retroalimentación para el desarrollo de la persona, para alinear de mejor manera, en periodos sucesivos, su perfil personal con aquel requerido por la organización.

4.5.8 Articulación del proceso de evaluación del desempeño con la Gestión de Talento Humano por competencias.

Cuadro 4.36: Articulación del proceso de evaluación del desempeño con la Gestión de Talento Humano por competencias.

FACTOR	Procesos de Talento Humano	Utilidad de evaluación del desempeño por competencias
Articulación de los procesos de evaluación del desempeño con la gestión de talento humano por competencias, para la Carrera de Turismo de UNIANDES - Ambato.	Integración de personas	Los resultados de las evaluaciones de desempeño, serán una fuente primaria de información para procesos de reclutamiento interno, relacionados con promociones y ascensos.
	Organización de personas	El informe de desempeño permite realizar ajustes a los perfiles por competencias, en caso de ser requerido por cambios en el entorno o debido a inconsistencias no detectadas previamente.
	Recompensa de personas	Los docentes de desempeño destacado deben ser considerados como candidatos calificados para acceder al escalafón institucional; y, a reconocimientos monetarios y extra monetarios
	Desarrollo de personas	Los planes de capacitación deben considerar a las brechas detectadas en los informes de desempeño como insumos primarios para su formulación
	Retención de personas	Formulación de planes de mejoras en cuanto a sitios de trabajo, ambiente laboral y seguridad industrial, que permitan controlar las brechas de desempeño detectadas
	Auditoria de personal	Manejo sistémico y estadístico, de datos históricos de desempeño, tanto individuales como consolidados de los docentes de la carrera

Fuente: Investigación

Elaborado: CARRILLO, Diego (2013)

CAPITULO V

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- El modelo de Gestión de Talento Humano por competencias, requiere que los colaboradores se alineen a la misión y visión de la organización; demostrando comportamientos que al ser recurrentes evidencian el logro de competencias; que si bien tienen su origen en partes no visibles del comportamiento, como el carácter y la motivación, se reflejan en las funciones diarias integradas por tres componentes: el saber hacer, el poder hacer y el querer hacer.
- Martha Alles cita define a las competencias como los *“valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular y que influyen en el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona”*. Concepto que refleja tres ejes

necesarios para construir competencias: cognoscitivos (saber), actitudinales (querer) y procedimentales (poder).

- La Gestión de Talento Humano, es idónea para las instituciones de Educación Superior, pues permite mediante su correcta aplicación, la construcción de talento humano y, en un nivel superior, capital intelectual; lo cual, resulta básico para cumplir con el propósito de este tipo de entidades, de educar, construir conocimiento y coadyuvar en el desarrollo socio-productivo de la sociedad.
- Dentro del modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, la evaluación del desempeño es un pilar fundamental; pues, permite identificar brechas de desempeño, respecto de los perfiles requeridos; para posteriormente retroalimentar al evaluado detectando oportunidades de mejoras, que faciliten el logro de los objetivos institucionales, gracias a un efectivo cumplimiento de las funciones del cargo, debidamente correspondientes con el perfil requerido, tanto en competencias genéricas como específicas. Dicha evaluación no se fija únicamente en el nivel de conocimientos que tiene el evaluado sobre la función; sino también, en la aptitud y actitud que demuestra en su desempeño diario, manifestado en comportamientos evidenciados durante el periodo; pero además, ponderados en relación a la frecuencia; con la cual, demuestra aquellos comportamientos destacados, a fin de evaluar objetivamente su desempeño.

- La evaluación del desempeño resulta integral, cuando es de 360°; es decir, cuando existe una autoevaluación, un co-evaluación o evaluación por pares y una hétero-evaluación o evaluación por parte del cliente; así como, la evaluación por parte del superior.

- Las Instituciones de Educación Superior del Ecuador, están reguladas por la Ley Orgánica de Educación Superior y sus reglamentos; los mismos disponen la necesidad de evaluar el desempeño docente después de cada periodo académico, el nivel de cumplimiento mínimo (75%) y las funciones a evaluar: gestión, docencia e investigación. De igual manera determina los pesos de cada componente: autoevaluación, co-evaluación y hétero-evaluación; para la ponderación respectiva en el cálculo del resultado final del evaluado; finalmente dispone la necesidad de incentivar al docente y desarrollar sus capacidades y habilidades, mediante un adecuado programa de desarrollo de personas; proceso que recibe los insumos necesarios del proceso de evaluación del desempeño por competencias.

- Uno de cada tres docentes consultados piensa que el sistema actual de evaluación del desempeño debe mejorarse.

- La función docente más importante, de acuerdo con los profesores es la de docencia (89%); mientras que los estudiantes manifiestan que la función de mayor importancia es la de investigación (45%), seguida de la de docencia (29%).

- Las competencias genéricas requeridas por autoridades, docentes, y estudiantes, para el ejercicio docente son:

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica.
3. Capacidad de organizar y planificar el tiempo.
4. Capacidad de comunicación oral y escrita.
5. Capacidad para formular y gestionar proyectos.
6. Compromiso ético.
7. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información.
8. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente.
9. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
10. Capacidad de trabajo en equipo.

- En cuanto a las competencias específicas para los docentes de la Carrera de Turismo se incluyen:

1. Compromiso con la preservación del medio ambiente.
2. Compromiso con su medio socio-cultural.
3. Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad.
4. Habilidad para trabajar en contextos internacionales.
5. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión.
6. Capacidad de comunicación en un segundo idioma.

- El 89% de los docentes consultados, prefiere ser evaluado por parte del superior, mediante una entrevista personal que permita el intercambio de

opiniones y un mayor grado de retroalimentación. Actualmente esta evaluación se la realiza mediante sistema informático sin la presencia del evaluado.

- El 100% de los consultados piensan que la evaluación del desempeño por competencias, mejoraría la calidad de la educación que oferta la Carrera de Turismo de UNIANDES.
- La guía de evaluación de Desempeño Docente para la carrera de Administración de Empresas turísticas; permitirá lograr un mejor cumplimiento de las funciones del docente, desde tres aspectos; primero: dentro del enfoque sistémico el docente debe ser debidamente informado del perfil requerido para el cargo que ocupa, las definiciones y grados de cada una de las competencias del perfil, así como las acciones y comportamientos necesarios para cumplir con el perfil a evaluar. Segundo: porque más allá de medir conocimientos y objetivos, el docente deberá desempeñar sus funciones en un nivel superior que integre los ejes cognoscitivos, procedimentales y actitudinales, demostrándolo a través de sus comportamientos recurrentes en el periodo evaluado y; tercero: porque se contará con informes individuales y consolidados que aporten datos estadísticos y retroalimentación oportuna para el mejoramiento continuo.

5.2 Recomendaciones

- UNIANDES, debería incorporar a su sistema de evaluación del desempeño, las competencias genéricas y específicas, que permitan el cumplimiento de la misión y visión institucionales.
- Se debe retroalimentar debidamente al evaluado, para que este se encuentre debidamente informado de lo que la Universidad espera, respecto al desempeño individual y el cumplimiento de las funciones del cargo.
- Se debe modificar el sistema actual de evaluación del desempeño, para que al menos, la evaluación por parte del superior se realice mediante una entrevista, que utilice como instrumento la guía propuesta en el presente trabajo.
- Se recomienda a las autoridades de UNIANDES y de la Carrera de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, la adopción de la presente propuesta, la inclusión del proceso de evaluación del desempeño docente en la agenda académica y la socialización del método de evaluación a estudiantes, docentes y autoridades.

- Los informes individuales de desempeño, deben ser notificados y entregados al evaluado; para que se logre informar adecuadamente respecto a las brechas detectadas y tenga conciencia de los aspectos a mejorar, para cumplir con el perfil requerido para el cargo.
- Se recuerda que el principal propósito de la evaluación del desempeño, es identificar brechas de gestión, respecto a lo que la organización aspira de sus colaboradores para el logro de los objetivos globales; en tal sentido, los informes producto de las evaluaciones, deben constituir el insumo primordial para la generación de planes de capacitación y desarrollo de personas.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha, Diccionario de Competencias la Trilogía, Buenos Aires, GRANICA, 2011.
2. -----, Desempeño por Competencias, Buenos Aires, GRANICA, 2007.
3. -----, Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias, Buenos Aires, GRANICA, 2007.
4. -----, Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Casos; Buenos Aires, GRANICA, 2005.
5. BERTALANFFY, Ludwig von, Teoría General de Sistemas. Santafé de Bogotá: Fondo de Cultura Económica, 1994.
6. BERRIEN F. K. (1998), Sistemas Generales y Sociales, New Brunswick, Rutgers University Press.
7. CHECKLAND, Peter, Pensamiento de sistemas, práctica de sistemas, México: Limusa - Noriega Editores, 2004.
8. CERTO Samuel, Gerencia Moderna, Diversidad, Calidad, Ética y el entorno global, Boston, Allyn & Bacon, 2001.
9. CHIAVENNATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, México: McGraw Hill, 2006.
10. -----, Administración de Recursos Humanos, México: McGraw Hill, 2009.
11. -----, Planeamiento, Reclutamiento y Selección de Personas: Como agregar talento a su empresa, Sao Paulo: Atlas, 2003.

12. CHIAVENNATO Idalberto, Construcción de Talentos : Coaching y Mentoring, Rio de Janerio: Elsevier/Campus, 2003.
13. CAPLEN, R., A practical aproach to Total Quality Control, Londres: Business Books, 1998.
14. Constitución Política de la República del Ecuador, 2008.
15. DAVENPORT Thomas, Knowledge Work and the future of Man, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.
16. DESSLER Gary, Gerencia de Recursos Humanos, New Jersey: Prentice Hall, 2007.
17. DESSLER Gary, BREDARIOLI Claudia, Evitando Accidentes en el Trabajo, Sao Paulo: Panel de Negocios, 2008.
18. GÓMEZ Luis, Gestionando Recursos Humanos, Englewood: Prentice Hall,1995.
19. GUTIERREZ Humberto, Calidad Total y Productividad, México, McGraw Hill, 2006.
20. HERNANDEZ Sampieri, Roberto, Metodología de la Investigación, McGrawHill 2003.
21. IVANCEVICH John, Gerencia de Recursos Humanos, Mexico, McGraw Hill, 2005.
22. JOHANSEN, Oscar, Introducción a la teoría general de sistemas. México: Limusa – Noriega Editores, 2004.
23. JURAN Joseph, Juran on Leadership for Quality: An executive handbook, Nueva York, The Free Press, 1989.
24. LEVY-LEBOYER, Gestión de Competencias, Barcelona, Ediciones Gestión, 2000.
25. Ley Orgánica de Educación Superior, Ecuador, 2010.

26. MARTÍN Inmaculada, Dirección y Gestión de Empresas del sector turístico, Madrid: Pirámide, 2000.
27. MASON Robert, Estadística Esencial; Pretince-Hall, México, 1996.
28. MELTZER H., Making Organizations Human and Productive, Nueva York: John Wiley & Sons, 2001.
29. MILKOVICH George, Human Resource Management, Irwin Burr Ridge, 1994.
30. MINTUR Políticas y Estrategias para el Desarrollo del Turismo en Ecuador, 2008.
31. NADLER Leonard, Manual del Desarrollo de Recursos Humanos, New York: John Wiley & Sons, 2000.
32. NEUMOR Sergio, Organización Total, Mexico, Trillas, 2011.
33. OAKLAND, John, Administración por calidad total, México: CECSA, 2003.
34. PLAKETT, Robert. International Statistical Review, *International Statistical Institute*, 1983.
35. Reglamento General de Ley Orgánica de Educación Superior, Ecuador 2011.
36. Reglamento De Carrera Y Escalafón Del Profesor e investigador Del Sistema De Educación, Ecuador 2012.
37. SARACHO José María, Un modelo general de Gestión por Competencias, Santiago de Chile, Ril Editores, 2005..
38. SCHERMERTHORN, John, Management, Nueva York: John Sons, 1996.
39. SPENCER Lyle y SPENCER Signe M., Competences at Work, Models for Superior Performance, Nueva York: John Wiley and Sons. 1983

40. TOBON, Sergio, Competencias en la Educación Superior, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.
41. VAN GIGCH, JOHN P, Teoría general de Sistemas . México: Trillas, 2000.
42. WERTHER William, DAVIS Keith, Administración de Personal y Recursos Humanos, Mexico, McGraw Hill, (2001),

LINKOGRAFÍA

Proyecto Tuning. Competencias de docente universitario, 20 de mayo de 2013, <http://tuning.unideusto.org/tuningal/index.php?option=content&task=view&id=230&Itemid=259>.

Ruiz, Marcelo. Comprobación de hipótesis estadística, Mexico 2010, 23 Agosto 2013 (<http://www.youtube.com/watch?v=TZlcEKlgo7Y>).

Acevedo, Roció. Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH), Madrid 2010, extraído el 21 de enero de 2013, <http://www.monografias.com/trabajos71/sistema-informacion-recursos-humanos/sistema-informacion-recursos-humanos.shtml>.

López, Ruiz. ¿Qué es un sílabo?, 2009, tomado desde: <http://www.unl.edu.ec/component/content/article/1-noticias/1186-el-silabo-mejora-el-proceso-de-ensenanza-aprendizaje-.html>.

Moreno, Pilar. Teoría General de Sistemas Módulo, Bogotá 2007, extraído el 26 de octubre de 2012 desde <http://es.scribd.com/doc/14599026/Teoria-General-de-Sistemas>.

Portnoi, Matías. Teoría de Sistemas, (s.f.), extraído el 26 de octubre de 2012 desde <http://www.ilustrados.com/tema/3594/Teoria-general-sistemas.html>.

ANEXOS

Anexo 1:

ENCUESTA DIRIGIDA A DOCENTES DE LA CARRERA DE TURISMO DE UNIANDES AMBATO.

Objetivo: Determinar los elementos clave para estructurar una guía de evaluación del desempeño por competencias para los docentes de la Carrera de Turismo.

Instrucciones: Por favor lea atentamente las preguntas formuladas a continuación y responda a cada una de ella marcando con un X UNA SOLA DE LAS OPCIONES SEÑALADAS.

Años de servicio: Dedicación: Título de cuarto nivel.....

1.- ¿Cómo califica el actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES?

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

2.- ¿Cuál de las siguientes funciones considera usted es la más importante para cumplir efectivamente con los objetivos de su puesto de trabajo?

Docencia

Investigación

Gestión

Vinculación

3.- Escoja diez de las competencias señaladas a continuación, en función de las que considere más importantes para desempeñar el cargo de docente universitario.

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis

Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica

Capacidad de organizar y planificar el tiempo

Responsabilidad social y compromiso ciudadano

Capacidad de comunicación oral y escrita

Habilidad para trabajar en forma autónoma

Capacidad para formular y gestionar proyectos

Compromiso ético
Compromiso con la calidad
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación
Capacidad de investigación
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
Capacidad crítica y autocrítica.
Capacidad creativa
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de trabajo en equipo
Habilidades de comunicación interpersonales
Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes

4.- Califique cada una de las siguientes competencias de acuerdo con su criterio en una escala: Muy importante (MI); Importante (I); Poco Importante (PI). En función de la importancia de cada una para desempeñar el cargo de Docente de Administración de Empresas Turísticas.

Compromiso con la preservación del medio ambiente
Compromiso con su medio socio-cultural
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad
Habilidad para trabajar en contextos internacionales
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión
Capacidad de comunicación en un segundo idioma

5.- ¿Cree usted que un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias descritas mejoraría la calidad de la educación que brinda la Carrera de Turismo?

Sí..... Por qué? -.....

No..... Por qué?.....

6.- Desearía que al ser evaluado por su jefe inmediato, esta evaluación se la realice mediante:

Entrevista personal en la que el jefe aplique un formulario:

Mediante el sistema informático:

Que su jefe llene por si sólo el formulario escrito:

7.- ¿Desearía ser retroalimentado respecto a la evaluación del desempeño obtenida?

Sí

No

Anexo 2:

ENCUESTA DIRIGIDA A ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE TURISMO DE UNIANDES AMBATO.

Objetivo: Determinar los elementos clave para estructurar una guía de evaluación del desempeño por competencias para los docentes de la Carrera de Turismo.

Instrucciones: Por favor lea atentamente las preguntas formuladas a continuación y responda a cada una de ella marcando con un X UNA SOLA DE LAS OPCIONES SEÑALADAS. A menos que se solicite escoger varias opciones.

1.- ¿Cómo califica el actual sistema de evaluación del desempeño de UNIANDES?

Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

2.- ¿Cuál de las siguientes funciones considera usted es la más importante para cumplir efectivamente con el rol de docente universitario?

Docencia
Investigación
Gestión
Vinculación

3.- Escoja diez de las competencias señaladas a continuación, en función de las que considere más importantes para desempeñar el cargo de docente universitario.

Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
Capacidad de organizar y planificar el tiempo
Responsabilidad social y compromiso ciudadano
Capacidad de comunicación oral y escrita
Habilidad para trabajar en forma autónoma
Capacidad para formular y gestionar proyectos
Compromiso ético
Compromiso con la calidad
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación
Capacidad de investigación
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
Capacidad crítica y autocrítica.
Capacidad creativa

Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
Capacidad para tomar decisiones
Capacidad de trabajo en equipo
Habilidades de comunicación interpersonales
Capacidad para motivar y conducir hacia metas comunes

4.- Califique cada una de las siguientes competencias de acuerdo con su criterio en una escala: Muy importante (MI); Importante (I); Poco Importante (PI). En función de la importancia de cada una para desempeñar el cargo de Docente de Administración de Empresas Turísticas.

Compromiso con la preservación del medio ambiente
Compromiso con su medio socio-cultural
Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad
Habilidad para trabajar en contextos internacionales
Conocimientos sobre el área de estudio y profesión
Capacidad de comunicación en un segundo idioma

5.- ¿Cree usted que un modelo de evaluación del desempeño basado en las competencias descritas mejoraría la calidad de la educación que brinda la Carrera de Turismo?

Sí..... ¿Por qué? -.....

No..... ¿Por qué?.....

Anexo 3:

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDO A LAS AUTORIDADES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y HOTELERAS DE UNIANDES AMBATO

1.- ¿Cree usted que el sistema actual de evaluación del desempeño docente permite el fortalecimiento de las competencias docentes y proporciona una retroalimentación adecuada al evaluado?

2.- ¿Conoce usted si el sistema actual de evaluación del desempeño cumple con la ponderación estipulada por el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador en cuanto a la autoevaluación, Heteroevaluación y Coevaluación?

3.- ¿Existe actualmente un diseño de cargos para profesores a tiempo completo, medio tiempo y tiempo parcial por competencias?

4.- ¿Está usted de acuerdo con las siguientes competencias genéricas para el cargo de Docente Universitario?

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad de organizar y planificar el tiempo
4. Capacidad de comunicación oral y escrita
5. Capacidad para formular y gestionar proyectos
6. Compromiso ético
7. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y comunicación
8. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
9. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
10. Capacidad de trabajo en equipo

5.- ¿Está usted de acuerdo con las siguientes competencias específicas para el cargo de Docente Universitario de Turismo?

1. Compromiso con la preservación del medio ambiente
2. Compromiso con su medio socio-cultural
3. Valoración y respeto por la diversidad y la multiculturalidad
4. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
5. Conocimientos sobre el área de estudio y profesión
6. Capacidad de comunicación en un segundo idioma

6.- ¿Considera usted beneficioso, para la calidad de la educación que brinda la Carrera de Turismo de UNIANDES; la estructuración de una guía de evaluación del desempeño por competencias docentes?

7.- ¿Considera usted que contar con una guía de evaluación del desempeño por competencias, permitiría un mayor nivel de cumplimiento de las funciones a cargo del docente?

Anexo 4:

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Brecha de desempeño

Deficiencia en el desempeño comparada con un estándar esperado.

Cátedra

Del latín *cathedra* (que, a su vez, tiene origen en un vocablo griego que significa “asiento”), la cátedra es la materia particular o facultad que enseña un catedrático (un profesor que ha cumplido con ciertos requisitos para impartir conocimientos y que ha alcanzado el puesto más alto en la docencia). El término también se utiliza para nombrar al empleo y ejercicio del catedrático.

Coevaluación

Es la evaluación realizada entre pares, de una actividad o trabajo. Cada integrante valora lo que le ha parecido más interesante de los otros.

Entropía

Medida del desorden de un sistema, refleja la homogeneidad de las partes que lo integran.

Evaluación

Acción y consecuencia de evaluar, permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

Heteroevaluación

Es la evaluación que realiza una persona sobre otra respecto de su trabajo, actuación, rendimiento, etc. A diferencia de la coevaluación, aquí las personas pertenecen a distintos niveles, es decir no cumplen la misma función.

Hipótesis

Con origen en el término latino *hypothesis*, que a su vez deriva de un concepto griego, una hipótesis es algo que se supone y a lo que se le otorga un cierto grado de posibilidad para extraer de ello un efecto o una consecuencia. Su validez depende del sometimiento a varias pruebas, partiendo de las teorías elaboradas.

Homeostasis

Es el conjunto de fenómenos de autorregulación que llevan al mantenimiento de la constancia en las propiedades y la composición del medio interno de un organismo. El concepto fue elaborado por el fisiólogo estadounidense Walter Bradford Cannon (1871-1945).

PLANDETUR 2020

Es una herramienta de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos.

Sílabo

Es la planificación de un contenido para ser desarrollado dentro de un tiempo determinado. Constituye un documento pedagógico y didáctico que guía el proceso académico de una asignatura de nivel superior, fija sus objetivos, describe su contenido programático, define el marco epistemológico, teórico y pedagógico de la materia, establece las reglas de juego en la clase, determinando los derechos y obligaciones del docente y de los estudiantes, define las principales actividades académicas, establece el cronograma académico y contiene la bibliografía.