



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

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN, POSGRADOS Y

AUTOEVALUACIÓN

Tema:

“INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
POR COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES, COMO
HERRAMIENTA PARA UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD, EN LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO”

Tesis de Grado previo a la obtención del título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PLANEACIÓN

Línea de Investigación:

Indicadores de eficiencia y equidad en la administración de
Talento Humano

Autor:

LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Asesor:

ING. PATRICIO CARVAJAL LARENAS, Dr.

Ambato – Ecuador
Octubre 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS DE LOS DOCENTES, COMO HERRAMIENTA PARA
UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD, EN LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO”

Línea de Investigación:

Indicadores de eficiencia y equidad en la administración de Talento Humano.

Autor:

LUIS EDUARDO CEVALLOS TERNEUS

Patricio Carvajal Larenas, Ing. Dr. f. _____
DIRECTOR TESIS

Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA. f. _____
CALIFICADOR

Jorge Altamirano Cumbajín, Ing. Msc. f. _____
CALIFICADOR

Telmo Enrique Viteri Arroyo, Ing. Msc. f. _____
SUB DIRECTOR DIPA

Hugo Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato – Ecuador
Octubre 2012**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Luis Eduardo Cevallos Terneus, portador de la cédula de ciudadanía No. 1709503070, 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 desprenden 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.

Luis Eduardo Cevallos Terneus

CI. 1709503070

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato por la enseñanza, al Ing. Patricio Carvajal por su apoyo y asesoría en la elaboración de este trabajo, a todos los compañeros de quienes me alimenté de sus experiencias y del valioso convivir en la realización de la Maestría.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi Madre, que como persona es un ejemplo de tenacidad y convicción, por los valores de Amor, Lealtad que nos enseña día a día, siempre con una sonrisa brindando al mundo y a los suyos la fuerza para crecer y seguir adelante.

Dedico también a toda mi familia, en especial a Mónica, Alexandra y Ariana que son las mujeres con las que cada día formamos un Hogar.

A mi Padre, a mis Hermanos y Hermanas que siempre han estado para apoyarme.

A Dios por guiar mi camino y permitirme seguir aprendiendo.

RESUMEN

Relacionar las exigencias que demanda un mundo más complejo y competitivo, con las competencias que requieren los Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato; investigando diferentes fuentes, modelos, teorías; analizándolas para sugerir una propuesta de gestión, que se cristalice en una educación de calidad; determinando indicadores de eficiencia y equidad en la administración de talento humano es el objetivo de este trabajo. Analizar los indicadores para un desempeño de calidad de los docentes, de acuerdo a estándares requeridos en un mundo cambiante, y proponer instrumentos de gestión humana para la evaluación del desempeño, es el aporte de esta investigación. Como Psicólogo Industrial he querido relacionar indicadores de gestión con el aspecto humano, ya que las competencias tienen una base psicológica. El análisis de las competencias generales o cardinales agrupadas en un diccionario, permitiría eliminar las causas que originan el problema, como son: evaluación empírica y documentación insuficiente; y, buscar una adecuada evaluación del desempeño por competencias en relación al impacto en el aprendizaje, como herramienta para una educación de calidad.

ABSTRACT

This study seeks to relate the requirements that demand a more complex and competitive world, with competencies that require the teaching of the Pontifical University Catholic of the Ecuador headquarters Ambato; investigating different sources, models and theories; analyzing them to suggest a proposal for management, which crystallize in a quality education; determining indicators of efficiency and equity in the administration of human talent. Analyze the indicators for performance of quality of teachers, according to standards required in a changing world and propose instruments of human resources management for the evaluation of performance, is the contribution of this research. Industrial psychologist I wanted to relate indicators of management with the human aspect, since the powers have a psychological basis. The analysis of General or cardinal competencies grouped in a dictionary, would eliminate the causes that produce the problem, such as: empirical evaluation and insufficient documentation; and seek an appropriate assessment of the performance competencies in relation to the impact on learning, as a tool for quality education.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares	
Declaración de autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
CAPITULO I: Educación de calidad	
1.1 Modelos Pedagógicos.....	2
1.1.1 Pedagogía Humanista.....	4
1.1.2 Pedagogía Ignaciana.....	5
1.1.3 Modelo Holístico de enseñanza – aprendizaje.....	6
1.1.4 Modelo Conductista.....	7
1.1.5 Paradigma Cognoscitivista.....	7
1.1.6 Paradigma Sociocultural.....	8
1.1.7 Paradigma Constructivista.....	8
1.1.8 Otros Modelos Psicopedagógicos.....	14
1.2 Nuevo Modelo Educativo de la PUCE.....	16
1.3 Tendencias Internacionales en educación de calidad.....	20
1.3.1 Perspectiva europea de una educación de calidad	20
1.3.2 Proyecto Tuning: Resultados de aprendizaje.....	24
1.3.3 El rol de la universidad como organización que genera conocimiento.....	29
1.4 Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.....	31

CAPITULO II: Indicadores de Gestión Estratégica

2.1 Indicadores de gestión.....	35
2.2 Indicadores de desempeño.....	37
2.3 La mediación del capital intelectual.....	38
2.4 Indicadores de desempeño docente.....	44
2.5 Plan Estratégico de la PUCESA.....	50
2.5.1 Objetivos estratégicos e indicadores de la PUCESA.....	51

CAPITULO III: Administración del Talento Humano

3.1 Gestión del Talento Humano.....	53
3.2 Modelo de gestión por Competencias.....	55
3.2.1 Competencias Profesionales.....	57
3.2.2 Identificación de Competencias.....	62
3.3 Competencias del Docente.....	66
3.3.1 Perfil de Competencias del Docente.....	67
3.3.2 Capacidades pedagógicas.....	68
3.3.3 Dimensiones de la docencia.....	69
3.3.4 Característica Psicológicas del cargo: Docente.....	71
3.3.5 Factores psicológicos que influyen en el desempeño del Docente.....	73
3.3.6 Motivación del Docente.....	74
3.4 Desempeño del personal.....	76
3.4.1 Sistema de gestión de desempeño.....	77
3.4.2 Relación meta – desempeño	83
3.4.3 Metas de la actividad académica.....	85
3.5 Evaluación del desempeño.....	87
3.5.1 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	90
3.5.2 Elementos de la evaluación del desempeño.....	92
3.5.3 Técnicas de evaluación del rendimiento.....	95

3.6 Evaluación del desempeño Docente.....	98
3.6.1 Funciones del proceso de evaluación docente.....	100
3.6.2 Modelos de evaluación docente.....	104
3.6.3 Criterios de evaluación del desempeño docente.....	108
CAPITULO IV: Metodología	
4.1 Método de Investigación.....	111
4.2 Significado del Problema.....	112
4.3 Definición del Problema.....	113
4.4 Árbol del Problema.....	114
4.5 Planteamiento del tema.....	115
4.6 Hipótesis, Variables e Indicadores.....	116
4.7 Objetivos (general y específicos).....	117
4.8 Justificación.....	118
CAPITULO V: Resultados	
5.1 Diccionario de Competencias aplicado a los docentes de la PUCESA.....	121
5.1.1 Competencias Cardinales.....	123
5.1.2 Diccionario de competencias y comportamientos propuesto.....	124
5.2 Descripción de funciones del cargo de Docente.....	135
5.3 Catálogo de competencias y niveles de evaluación.....	142
5.4 Instrumentos de evaluación del desempeño docente.....	149
5.4.1 Cuestionario de evaluación aplicado por estudiantes.....	150
5.4.2 Cuestionario de auto evaluación docente.....	152
5.4.3 Cuestionario de evaluación aplicado por docentes pares.....	153
5.4.4 Formato de evaluación aplicado por el Director de Escuela.....	154
5.5 Indicadores de evaluación por competencias.....	157
5.5.1 Estándares de calidad propuestos.....	159
5.6 Proceso de evaluación docente.....	173

5.7 Desarrollo de la evaluación docente y plan de mejoras.....	170
5.8 Plan de capacitación sugerido para docentes.....	172
CAPITULO VI: Análisis y validación de resultados	
6.1 Diseño del instrumento de investigación.....	176
6.2 Tabulación e interpretación de resultados.....	178
CAPITULO VII: Conclusiones y Recomendaciones	
7.1 Conclusiones.....	204
7.2 Recomendaciones.....	208
Bibliografía.	211
Glosario de términos.....	213

TABLA DE GRAFICOS

Cuadros:

Cuadro 1: Objetivos estratégicos de la PUCESA. Eje CADI.....	52
Cuadro 2: Árbol del problema.....	114
Cuadro 3: Descripción del puesto de docente.....	136
Cuadro 4: Propósito principal del puesto.....	137
Cuadro 5: Actividades esenciales, resultados, indicadores y clientes.....	137
Cuadro 6: Matriz de competencias.....	138
Cuadro 7: Educación formal requerida.....	138
Cuadro 8: Conocimientos académicos.....	139
Cuadro 9: Conocimientos informativos requeridos.....	139
Cuadro 10: Destrezas específicas requeridas.....	139
Cuadro 11: Destrezas y habilidades generales requerida.....	140
Cuadro 12: Experiencia laboral	141
Cuadro 13: Características más relevantes del entorno laboral.....	141
Cuadro 14: Escala de medición de competencias.....	142
Cuadro 15: Significado de los niveles de evaluación.....	143
Cuadro 16: Competencia Iniciativa: niveles de evaluación.....	143
Cuadro 17: Competencia Orientación al logro: niveles de evaluación.....	144
Cuadro 18: Competencia Apertura al aprendizaje: niveles de evaluación.....	144
Cuadro 19: Competencia Control emocional: niveles de evaluación.....	145
Cuadro 20: Competencia Orientación al servicio: niveles de evaluación.....	145
Cuadro 21: Competencia Atención al detalle: niveles de evaluación.....	146
Cuadro 22: Competencia Seguimiento /Supervisión: niveles de evaluación.....	146
Cuadro 23: Competencia Búsqueda de información: niveles de evaluación.....	147
Cuadro 24: Competencia Persuasión: niveles de evaluación.....	147
Cuadro 25: Competencia: Manejo del tiempo: niveles de evaluación.....	148
Cuadro 26: Cuestionario de evaluación por estudiantes.....	150
Cuadro 27: Cuestionario de evaluación del Director Escuela.....	155
Cuadro 28: Comparativo: Criterios, modelos e indicadores de evaluación.....	156
Cuadro 29: Comparativo: Indicadores, competencias e instrumentos.....	158
Cuadro 30: Comparativo: Actividades, competencias, indicadores, estándares.....	160

Cuadro 31: Flujo grama propuesto del proceso de evaluación docente.....	169
Cuadro 32: Ejemplo de plan de capacitación sugerido a docentes.....	173
Cuadro 33: Plan estratégico de la gestión del Talento Humano en la PUCESA.....	174

Gráficos

Gráfico1: Mediación pedagógica.....	178
Gráfico 2: Habilidades de aprendizaje.....	179
Gráfico 3: Estrategias didácticas.....	180
Gráfico 4: Estrategias de evaluación.....	181
Gráfico 5: Actitudes docentes.....	182
Gráfico 6: Comparativo: criterios de evaluación docente.....	183
Gráfico 7: Conocimientos técnicos.....	184
Gráfico 8: Búsqueda de información.....	185
Gráfico 9: Seguimiento y supervisión.....	186
Gráfico 10: Gestión y logro de objetivos.....	187
Gráfico 11: Calidad y mejoramiento continuo.....	188
Gráfico 12: Capacidad de planificación y organización.....	189
Gráfico 13: Orientación a los resultados con calidad.....	190
Gráfico 14: Pensamiento analítico.....	191
Gráfico15: Pensamiento conceptual.....	192
Gráfico 16: Orientación al servicio.....	193
Gráfico 17: Adaptabilidad /flexibilidad.....	194
Gráfico 18: Apertura al aprendizaje.....	196
Gráfico 19: Influencia y negociación.....	198
Gráfico 20: Desarrollo y autodesarrollo del talento.....	199
Gráfico 21: Comparativo: Competencias técnicas.....	200
Gráfico 22: Comparativo: Competencias metodológicas.....	201
Gráfico 23: Comparativo: Competencias sociales.....	202
Gráfico 24: Comparativo: Competencias participativas.....	203

INTRODUCCIÓN

Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial; la gestión del talento humano busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Se plantea una visión sistémica del desempeño del docente, como individuo y parte de una organización; la fundamentación teórica de este trabajo considera estas variables: *educación de calidad* y los *indicadores de evaluación del desempeño*, relacionando la gestión del talento humano con las competencias que requiere el docente para brindar un servicio de calidad. La propuesta es elaborar instrumentos e indicadores de evaluación.

En los resultados encontraremos un diccionario sugerido de competencias cardinales y comportamientos observables para docentes; instrumento base del modelo por competencias; la descripción de funciones del docente, un catálogo de competencias y definición de grados o niveles para evaluación del desempeño; distintos instrumentos de evaluación de 360°; indicadores de evaluación docente, un flujo grama del proceso de evaluación; y plan de capacitación propuesto.

CAPÍTULO I

EDUCACIÓN DE CALIDAD

1.1 MODELOS PEDAGÓGICOS

El aprendizaje es la actividad que sirve para adquirir alguna habilidad y que modifica de manera permanente las posibilidades de un ser vivo.

Aprendemos en grupo, el cual nos influye en la valoración que hacemos del entorno; tenemos la capacidad de intercambiar información y nutrirnos de la experiencia del grupo. Los estudiantes utilizan su inteligencia para asumir nuevos conocimientos, pero requieren que el objeto de estudio les genere una emoción positiva, que les motive a aprender; las percepciones, las actitudes, las metas y las reacciones emotivas se aprenden; para ello los docentes deben utilizar diversas estrategias metodológicas para llegar con su mensaje y motivar al grupo.

Es fundamental que se trabaje en los procesos psicológicos de los estudiantes; comenzando con las sensaciones: al utilizar imágenes, sonidos, ejercicios de contacto; luego, el proceso perceptual, el significado que cada persona le da a un estímulo – mensaje; que comprenden y valoran los conocimientos recibidos; que, según su experiencia se genera una respuesta o actitud. El docente debe facilitar al estudiante, que no sólo aprenda a utilizar determinados procedimientos, sino cuándo y por qué puede utilizarlos, con valores claros como responsabilidad, disciplina, honradez, amor; y, actitudes de: iniciativa, de seguridad, entusiasmo y confiabilidad. El docente al ser un ser social, su comportamiento también puede ser aprendido, para ello ha basado su trabajo en paradigmas (modelos de comportamiento) psicopedagógicos; entre los que podemos mencionar:

- La pedagogía tradicionalista; el contenido viene dado por los conocimientos y valores acumulados por la sociedad y las ciencias, como verdades acabadas, todo lo cual aparece divorciado de las experiencias y realidades del alumno y su contexto, contenidos representados en el maestro. Para, ello el método fundamental es el discurso expositivo del profesor, con procedimientos siempre verbalistas, mientras el aprendizaje se reduce a repetir y memorizar. La acción del alumno, está limitada a la palabra que se fija y repite, conformando una personalidad pasiva y dependiente.

1.1.1 Pedagogía Humanista

Se describen los Principios de la Pedagogía Humanista:

- El educando: Elemento activo del aprendizaje, personalidad que se desarrolla a partir de las posibilidades personales y para la interacción con otros.
- El educador: Coordinador de la actividad educativa, guía y orientador activo del proceso.
- Los contenidos: Principios generales, campos del saber interrelacionados en sistemas y estructuras para afrontar el conocimiento como proceso de cambio y crecimiento.
- Los objetivos: Dirigidos al desarrollo integral de la personalidad, a la adquisición de conocimientos, hábitos y habilidades reconocidos como necesarios por el sujeto.
- El aprendizaje: Proceso en que interviene activamente el educando y en el que influyen la madurez, la experiencia y las relaciones sociales que desarrolla.
- La enseñanza: Dirección del proceso con el uso de las técnicas apropiadas para el aprendizaje grupal e individual.
- Los métodos: No existe un método único, sino la combinación de técnicas diseñadas y utilizadas en función de los objetivos, contenidos y sujetos del aprendizaje.

1.1.2 Pedagogía Ignaciana

“La función primordial del profesor es facilitar una relación progresiva del alumno con la verdad, especialmente en las materias concretas que está estudiando, con la ayuda del profesor. Él creará las condiciones, pondrá los fundamentos, proporcionará las oportunidades para que el alumno pueda llevar a cabo una continua interrelación de Experiencia, Reflexión y Acción. Comenzando por la Experiencia, el profesor crea las condiciones para que los estudiantes reúnan y recuerden los contenidos de su propia experiencia y seleccionen lo que ellos consideren relevante, para el tema de que se trata, sobre: hechos, sentimientos, valores, introspecciones e intuiciones. Después, el profesor guía al estudiante en la asimilación de la nueva información y experiencia de tal forma que su conocimiento progrese en amplitud y verdad. El profesor pone las bases para que el alumno «aprenda cómo aprender», implicándole en las técnicas de la Reflexión. Hay que poner en juego la memoria, el entendimiento, la imaginación y los sentimientos para captar el significado y valor esencial de lo que se está estudiando, para descubrir su relación con otros aspectos del conocimiento y la actividad humana, para apreciar sus implicaciones en la búsqueda continua de la verdad. La reflexión debe ser un proceso formativo y libre que modele la conciencia de los estudiantes: sus actitudes corrientes, sus valores y creencias, así como sus formas de pensar-, de tal manera que se sientan impulsados a pasar del conocimiento a la Acción” (Duminuco, 1993).

1.1.3 Modelo holístico de enseñanza – aprendizaje

La Escuela del Desarrollo Integral, se caracteriza por un clima humanista, democrático, científico, dialógico, de actitud productiva, participativa, alternativa, reflexiva, crítica, tolerante y de búsqueda de la identidad individual, local, nacional y universal del hombre; algunos de sus principios son:

- Una educación que tenga en su centro al individuo, su aprendizaje y el desarrollo integral de su personalidad.
- Un proceso educativo en el que el alumno tenga el rol protagónico bajo la orientación, guía y control del profesor.
- Contenidos científicos y globales que conduzcan a la instrucción y a la formación en conocimientos y capacidades para competir con eficiencia y dignidad y poder actuar consciente y críticamente en la toma de decisiones en un contexto siempre cambiante.
- Una educación dirigida a la unidad de lo afectivo y lo cognitivo, en la que la formación de valores, sentimientos y modos de comportamientos reflejen el carácter humanista de este modelo.
- Una educación vista como proceso social, lo que significa que el individuo se apropie de la cultura social y encuentre las vías para la satisfacción de sus necesidades.
- Una educación que prepare al individuo para la vida, en un proceso de integración de lo personal y lo social, de construcción de su proyecto de vida en el marco del proyecto social.

1.1.4 Modelo Conductista

El Modelo de Condicionamiento o de pedagogía conductista, está basada en los estudios de B.F. Skinner e Iván Pávlov sobre aprendizaje; aquí generalmente se dan los medios para llegar al comportamiento esperado y verificar su obtención. El estímulo es condicionado para obtener una respuesta aprendida.

La conducta es aprendida por el entorno, y reforzada por el profesor; la enseñanza es programada y se miden los avances de los estudiantes: lo que hace o dice. El conductismo hizo algunos aportes al dar énfasis a la tecnología educativa, como mecanismo de refuerzo de estímulos por medio de audiovisuales.

1.1.5 Paradigma Cognoscitivista

Propone la formación de personas al influir en los procesos cognoscitivos: memoria, atención, pensamiento, lenguaje. Desarrolla en los estudiantes capacidades de pensar, de aprender, de resolver problemas; es un aprendizaje significativo, que vincula lo tratado en clase con la experiencia del estudiante.

1.1.6 Paradigma Sociocultural

Propuesto por Vigotski, basado en los trabajos de Schénov; indica que todo proceso de aprendizaje está condicionado por la cultura. La relación objeto – sujeto está influido por el entorno, que se transmite a través del lenguaje. Todo conocimiento primero aparece en los social, luego cada persona lo internaliza; para ello existe un espacio que va desde algo que la persona lo puede hacer sólo hasta el punto que necesita la ayuda, tutoría, mediación de otra persona que sería el profesor.

1.1.7 Paradigma Constructivista

Para el constructivismo la enseñanza no es una simple transmisión de conocimientos, es en cambio la organización de métodos de apoyo que permitan a los alumnos construir su propio saber. No aprendemos sólo registrando en nuestro cerebro, aprendemos construyendo nuestra propia estructura cognitiva. Es por tanto necesario entender que esta teoría está fundamentada primordialmente por tres autores: Lev Vygotski, Jean Piaget y David P. Ausubel, quienes realizaron investigaciones en el campo de la adquisición de conocimientos del niño.

“El constructivismo se enfoca sobre la base social del aprendizaje en las personas; el contexto social da a los estudiantes la oportunidad de llevar a cabo, de una manera más exitosa, habilidades más complejas que lo que pueden realizar por sí mismos”. (Vygotski, 1978).

“El ambiente de aprendizaje constructivista se puede diferenciar por ocho características:

1) el ambiente constructivista en el aprendizaje provee a las personas del contacto con múltiples representaciones de la realidad;

2) las múltiples representaciones de la realidad evaden las simplificaciones y representan la complejidad del mundo real;

3) el aprendizaje constructivista se enfatiza al construir conocimiento dentro de la reproducción del mismo;

4) el aprendizaje constructivista resalta tareas auténticas de una manera significativa en el contexto en lugar de instrucciones abstractas fuera del contexto;

5) el aprendizaje constructivista proporciona entornos de aprendizaje como entornos de la vida diaria o casos basados en el aprendizaje en lugar de una secuencia predeterminada de instrucciones;

6) los entornos de aprendizaje constructivista fomentan la reflexión en la experiencia;

7) los entornos de aprendizaje constructivista permiten el contexto y el contenido dependiente de la construcción del conocimiento;

8) los entornos de aprendizaje constructivista apoyan la «construcción colaborativa del aprendizaje, a través de la negociación social, no de la competición entre los estudiantes para obtener apreciación y conocimiento»

(Jonassen, 1994).

Últimamente, sin embargo, a raíz de las importantes críticas, de peso y que no pueden ser pasadas por alto, que ha sufrido este modelo por parte de pedagogas como Inger Enkvist, y también por la constatación de los sensibles reveses que ha sufrido en forma del generalizado deterioro de exigencia y calidad en los sistemas educativos europeos que lo han adoptado, algunos países como Gran Bretaña empiezan a desterrar este modelo de sus sistemas de enseñanza.

La crítica fundamental es que presupone que el alumno quiere aprender y, minimiza el papel del esfuerzo y las funciones cognoscitivas de la memoria en el aprendizaje; atomiza, disgrega y deteriora la jerarquización y sistematización de las ideas; y, desprecia y arrincona toda la tradición educativa occidental, vaciando de contenido significativo los aprendizajes y reduciéndolos a sólo procedimiento.

El docente en el constructivismo enseña al estudiante como buscar, seleccionar y comunicar la información, desarrolla habilidades para procesar información, y actitudes y valores para construir conocimientos, plasmados en proyectos. El docente no es un repetidor de la información; crea atmósfera de aprendizaje grupal cooperativo. El aprendizaje social es un aprendizaje cooperativo. Los conocimientos se construyen, están condicionados por el grupo al que pertenece y por los mediadores (docentes).

Según la teoría constructivista de Piaget, existen dos principios en el proceso de enseñanza y aprendizaje: el aprendizaje como un proceso activo, y el aprendizaje completo, auténtico y real.

Se utiliza la metodología ABC Actividad, Bidireccionalidad,. Cooperación en el grupo de aprendizaje. Piaget sostenía que: “para el aprendizaje se requiere una relación directa”. (J. Piaget, 1978)

El significado es construido en la manera en que el individuo interactúa de forma significativa con el mundo que le rodea. Esto significa que se debe enfatizar en menor grado los ejercicios de habilidades solitarias, que intentan enseñar una lección. Los estudiantes que se encuentren en aulas diseñadas con este método llegan aprender estas lecciones, pero les resulta más fácil el aprendizaje si al mismo tiempo se encuentran comprometidos con actividades significativas que ejemplifiquen lo que se desea aprender.

Según esta teoría, a los estudiantes se les debe hacer hincapié en el aula en las actividades completas, en detrimento de los ejercicios individuales de habilidades; actividades auténticas que resulten intrínsecamente interesantes y significativas para el alumno, y actividades reales que den como resultado algo de más valor que una puntuación en un examen.

1.1.7.1 El modelo constructivista con las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje

La idea del constructivismo trajo como resultados avances importantes en el entendimiento de cómo funciona el desarrollo cognitivo en las personas. La conexión entre la tecnología y el aprendizaje no es un hecho puramente coincidencial.

Las aulas tradicionales resultan, en muchos casos pobres, para el soporte de la enseñanza; en cambio, las nuevas tecnologías, si son utilizadas de manera efectiva, habilitan nuevas maneras para enseñar que coinciden mucho más con la manera como las personas aprenden.

En los últimos diez años, muchos investigadores han explorado el papel que puede desempeñar la tecnología en el aprendizaje constructivista, demostrando que los ordenadores proporcionan un apropiado medio creativo para que los estudiantes se expresen y demuestren que han adquirido nuevos conocimientos.

Los proyectos de colaboración en línea y publicaciones web también han demostrado ser una manera nueva y emocionante para que los profesores comprometan a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Algunas investigaciones han demostrado que los profesores constructivistas, a diferencia de los profesores tradicionales, fomentan entre sus alumnos el uso del ordenador para realizar actividades escolares.

Los sonidos y las imágenes son herramientas que fomentan la creatividad de los estudiantes, estimulando su aprendizaje al crear riqueza en el contexto impartido.

“Las nuevas tecnologías poseen características que las convierten en herramientas poderosas a utilizar en el proceso de aprendizaje de los estudiantes: inmaterialidad, interactividad, elevados parámetros de calidad de imagen y sonido, instantaneidad, digitalización, interconexión, diversidad e innovación” (ATTES, 2003).

Las nuevas tecnologías ofrecen la capacidad de interacción entre los estudiantes, donde no sólo elaboran mensajes (actividad también realizable con otras tecnologías más tradicionales), sino que además pueden decidir la secuencia de información por seguir, establecer el ritmo, cantidad y profundización de la información que desea, y elegir el tipo de código con el que quiere establecer relaciones con la información.

1.1.8 Otros Modelos Pedagógicos:

1.1.8.1 Modelo de Robert Sternberg

Se trata de un modelo de desarrollo de habilidades, de manera que el estudiante pueda pasar de novato a experto. Según Sternberg (1996), las destrezas y elementos básicos que ayudan en contextos pertinentes y adecuados, que ayudan a desarrollar un alto nivel de pensamiento, son 5:

- Destrezas meta cognitivas
- Destrezas de aprendizaje
- Destrezas de pensamiento
- Conocimiento
- Motivación.

1.1.8.2 Modelo didáctico de Kolb

El enfoque constructivista es coherente con las observaciones realizadas por Kolb sobre el aprendizaje de personas adultas. Los expertos en técnicas de aprendizaje recomiendan asociar las competencias a métodos que incorporen la experiencia de los participantes y, haciendo hincapié en su reflexión crítica.

Para Kolb las personas adultas aprenden mejor cuando el aprendizaje es significativo, esto se logra si el contenido del aprendizaje tiene relación con la vida diaria. Todo proceso de aprendizaje es un ciclo que se inicia a partir de la propia experiencia, sigue una reflexión y termina con una práctica que vuelve a ser una nueva fuente de experiencia que da paso a una nueva reflexión. El ciclo de aprendizaje a través de la experiencia se basa en el hecho de que si las personas, equipos y organizaciones comprenden sus experiencias, son capaces de modificar sus comportamientos.

Fue Kolb (1994), quién teorizó este ciclo y lo formuló con el nombre de “Ciclo de aprendizaje a través de la experiencia”. Las ideas de Kolb permitieron construir el modelo de formación continua para adultos.

En el ámbito académico sugiere algunas estrategias para facilitar la experiencia concreta del aprendizaje, entre las que tenemos:

- Estudio de casos
- Juego de role
- Solución de problemas
- Descripción de experiencias
- intercambio de experiencias y conocimientos.

1.2 Nuevo Modelo Educativo de la PUCE

“El nuevo Modelo Educativo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), está centrado en la formación integral de la persona y fundamentado en los principios del humanismo cristiano y la pedagogía Ignaciana. Se proyecta hacia la interdisciplinariedad en el marco del pensamiento complejo y está estructurado por un diseño curricular flexible basado en competencias y resultados de aprendizaje”. (<http://puce.edu.ec>)

Los ejes esenciales de este nuevo modelo educativo, integran un proceso interdependiente de enseñanza y aprendizaje orientado a la vinculación de la propuesta académica con la realidad de la sociedad ecuatoriana.

Los ejes del nuevo modelo educativo de la PUCE, son:

- a) El *Paradigma Pedagógico Ignaciano*, basado en competencias y logros de aprendizaje; las competencias están formuladas desde una visión holístico-sistémica que articulan los saberes esenciales (saber ser, saber conocer y saber hacer) a través de procesos de desempeño integral a largo plazo, frente a las problemáticas de la realidad.

La Educación Ignaciana conduce a una transformación del modo de pensar, actuar y comprender la vida de las personas, mediante un crecimiento de la calidad humana y la promoción de una formación en valores. Los tres tipos de competencias (básicas, específicas y genéricas), son importantes en este paradigma pedagógico, pues abarcan el desenvolvimiento, desempeño y desarrollo de las personas.

- b) *El aprendizaje significativo centrado en el estudiante*; se inscriben en un proceso efectivo y sistemático de aprendizaje significativo centrado en el estudiante y que va más allá de los contenidos enseñados por el docente, pues describen lo que los estudiantes son capaces de demostrar en términos de: conocimiento, destrezas y actitudes, en orden del desarrollo de un pensamiento complejo de: reflexión, análisis, evaluación y creación como síntesis del proceso. El resultado de aprendizaje debe manifestarse en el desarrollo del pensamiento y la ejecución de una tarea, mientras que los objetivos tradicionales se mueven en la esfera del deber ser, es decir, de lo que hipotéticamente un estudiante debiera haber aprendido al término de una unidad. De ahí que los logros específicos, permiten verificar de forma concreta el nivel de adquisición y ejercicio de una competencia determinada.

Estos resultados son observables en forma de desempeño con rúbricas claras que guían la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, en correspondencia con las actividades de la enseñanza.

Este proceso educativo de formación de toda la persona, en sus dimensiones: intelectual, profesional, psicológica, moral y espiritual, favorece la interacción entre los nuevos conocimientos y los conceptos relevantes que el estudiante ya posee. El estudiante es el sujeto del proceso como actor y constructor activo de sus saberes, a partir de una mediación pedagógica que se realiza entre el sujeto y el objeto de conocimiento apprehendido. El proceso de aprendizaje es autónomo y significativo, centrado en el estudiante.

- c) *El aprendizaje a lo largo de la vida*; las exigencias de la sociedad del conocimiento obligan a que en todos los campos del saber los seres humanos “aprendan a aprender”, pues cada uno está obligado al aprendizaje durante toda la vida, a su propio ritmo, espacio y tiempo. Por lo tanto, el aprendizaje más importante es *aprender a aprender*, lo cual implica el aprendizaje y uso adecuado de estrategias cognitivas, meta cognitivas y la utilización de modelos conceptuales que dotarán al estudiante de “herramientas para aprender” y desarrollar así su potencial de aprendizaje.

El conocimiento más importante es el conocimiento de uno mismo, o “meta cognición”: el conocimiento sobre el propio funcionamiento psicológico, en este caso sobre el aprendizaje. La vía fundamental para la adquisición de este meta conocimiento será la reflexión sobre la propia práctica en el contexto.

d) *La utilización de Nuevas Tecnologías*; en los entornos virtuales de aprendizaje se realiza un diálogo didáctico mediado bi y multidireccional entre el profesor y el estudiante, a través de actividades como: foros de discusión, conversaciones, envío y recepción de tareas, incorporación archivos de audio y video, evaluaciones en línea y uso de herramientas de la web 2.0.

El uso de la tecnología, tiene la finalidad de potenciar un modelo pedagógico basado en el Paradigma Pedagógico Ignaciano, más flexible, centrado en el estudiante, donde él es el protagonista de su proceso de aprendizaje.

De esta manera se amplían las posibilidades de acceso a la información y construcción del conocimiento.

Se incentiva el trabajo colaborativo, mediante la interrelación de los grupos y las personas, a través de audio de dos vías: pizarra digital interactiva, uso compartido de escritorio o aplicaciones, multimedia, salas de trabajo y grabación de las sesiones.

1.3 Tendencias internacionales en educación de calidad

1.3.1 Perspectiva Europea de una Educación de calidad

Europa tiene como objetivo ser la economía más competitiva y dinámica del mundo, basada en el conocimiento, capaz de sustentar el crecimiento económico y crear un mayor número de puestos de trabajo de mejor calidad y una mayor cohesión social. Por tanto, la unión europea necesita un entorno universitario saneado y floreciente. Europa necesita excelencia en sus universidades para optimizar los procesos que sustentan la sociedad del conocimiento.

La economía y la sociedad del conocimiento nacen de la combinación de cuatro elementos interdependientes: la producción del conocimiento, esencialmente por medio de la investigación científica; su trasmisión por medio de la educación y formación; su difusión a través de las tecnologías de la información y la comunicación; y, su explotación a través de la innovación tecnológica. Dado que se encuentran en el centro neurálgico de la investigación, la educación y la innovación; las Universidades detentan la clave de la economía y de la sociedad del conocimiento desde numerosos puntos de vista; por ejemplo se encargan del 80% de la investigación básica llevada a cabo en Europa.

A efectos de la aplicación de la Agenda de Lisboa, la Unión Europea ha iniciado una serie de acciones e iniciativas en los sectores de la educación y la investigación, como por ejemplo incrementar el presupuesto para investigación hasta alcanzar un 3% del PIB de la Unión. En el ámbito de la educación y la formación, cabe citar la realización de un Espacio Europeo de Aprendizaje permanente.

Las Universidades forman un número cada vez mayor de estudiantes con cualificaciones cada vez más elevadas; por lo que, contribuyen a reforzar la competitividad de la economía europea.

Las Universidades del mundo entero y, particularmente las europeas se enfrentan actualmente con la necesidad imperiosa de adaptarse a una serie de cambios profundos; dichos cambios pertenecen a cinco grandes categorías:

1. El aumento de la demanda de educación superior, esto perpetuará en las Universidades una situación de saturación de su capacidad. La cuestión es mantener y reforzar la excelencia en materia de enseñanza e investigación, sin rebajar el nivel de calidad ofrecido, y ofreciendo al mismo tiempo un acceso amplio, equitativo y democrático a la enseñanza superior.

2. La internacionalización de la educación y la investigación; las nuevas tecnologías de la información y comunicación aceleran notablemente la tendencia a la internacionalización, que se traduce a su vez en una mayor competencia entre las distintas universidades y los distintos países, la competencia por atraer y conservar a los mejores investigadores será cada vez más reñida.

3. Desarrollar una cooperación estrecha y eficaz entre las Universidades y la Industria; desde el punto de vista de la competitividad, es fundamental la transferencia de conocimientos de las Universidades al mundo empresarial y a la sociedad.

Los dos principales mecanismos a través de los cuáles los conocimientos tanto generales como técnicos adquiridos y desarrollados por las universidades son transferidos directamente al sector industrial son: la concesión de licencias de derechos de propiedad intelectual, y la creación de nuevas empresas especialmente las tecnológicas.

Si las Universidades fomentaran activamente contactos eficaces entre Universidad e Industria, y explotaran de manera más adecuada los resultados de sus investigaciones en relación con la Industria, ello facilitaría la difusión de conocimientos.

4. La multiplicación de lugares de producción de conocimientos; a los vínculos tradicionales entre las Universidades de una región determinada y las Industrias que la rodean viene a añadirse nuevas relaciones; la proximidad geográfica ya no constituye el principal criterio a la hora de seleccionar un socio; por su parte las empresas de alta tecnología tienden a situarse al lado de las mejores Universidades, la reducción de los plazos transcurridos entre los descubrimientos, su aplicación y comercialización, plantea la cuestión de la función y contribución de las Universidades al proceso de innovación tecnológica y su vinculación con las empresas y entre las propias Universidades.

5. La reorganización de los conocimientos; esta reorganización se plasma concretamente en dos tendencias que ejercen presiones en sentido contrario: por una parte, la diversificación y la especialización cada vez mayores de los conocimientos y la aparición de campos de especialidades de investigación y enseñanza cada vez más específicos y precisos; por otro lado, el mundo académico necesita adaptarse urgentemente al carácter interdisciplinario de las cuestiones que plantean los grandes problemas de la sociedad, tales como: el desarrollo sostenible, las nuevas enfermedades, la gestión de riesgos, etc. Sin embargo, las Universidades tienden a mantener su organización en función del sistema tradicional de disciplinas.

La Universidad debe responder a las nuevas necesidades en materia de educación y formación que surgen con la economía y la sociedad del conocimiento; y, especialmente, la necesidad cada vez mayor de enseñanza científica y técnica, de competencias transversales y de posibilidades de aprendizaje permanente que exigen una mayor permeabilidad entre los distintos elementos y niveles de los sistemas de enseñanza y formación.

El desarrollo de la economía y de la sociedad del conocimiento induce además a las Universidades a participar de manera más activa en la vida ciudadana; al mismo tiempo que ejerce su misión básica de producción y transmisión de conocimientos, y su estrecha relación con dicha misión, la Universidad funciona concretamente hoy en día como una importante fuente de conocimientos técnicos específicos en numerosos ámbitos; la Universidad puede y debe convertirse en un centro de reflexión sobre el saber; así como, un foro de debate y de diálogo entre científicos y ciudadanos.

1.3.2 Proyecto Tuning y Resultados de Aprendizaje

En el año 2000 se inició un proyecto titulado 'Las Estructuras Educativas en Europa de Tuning' (del inglés: *Tuning Educational Structures in Europe – Tuning Project*, URL 6).

En el marco de este proyecto, se define el término competencia como sigue:

- Las competencias representan una combinación dinámica del conocimiento, comprensión, destrezas y habilidades. El objetivo de los programas educacionales es fomentar estas competencias. (Tuning, URL 6).

El Proyecto de Tuning describe tres tipos de competencias genéricas:

- *Competencias instrumentales*, es decir, habilidades cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas.
- *Competencias interpersonales*, es decir, habilidades individuales como destrezas sociales (interacción social y cooperación).
- *Competencias sistémicas*, es decir, habilidades y destrezas que conciernen sistemas completos (combinación de comprensión, sensibilidad y conocimiento; se requiere en forma previa una adquisición de competencias instrumentales e interpersonales).

Ejemplos para competencias genéricas que deben desarrollar los estudiantes de tercer niveles en el Proyecto de Tuning son:

- Capacidad para analizar y sintetizar
- La capacidad para aprender y resolver problemas
- La capacidad para usar el conocimiento en la práctica
- La capacidad para adaptarse a situaciones nuevas
- Preocupación por la calidad

- Destrezas para manejar información
- Habilidad para trabajar en forma autónoma
- La capacidad para organizar y planificar.
- Comunicación oral y escrita en la lengua materna
- Destrezas interpersonales que deben poseer los estudiantes.

La intención principal del Acuerdo de Bolonia (1999) es aumentar la eficiencia y la efectividad de la educación superior en Europa. Una de las particularidades principales de este proceso, es la necesidad de mejorar las formas tradicionales para describir títulos académicos y sus estructuras. Una forma para obtener mayor claridad al describir títulos académicos es que hacia 2010, se redactarían todos los módulos y programas en instituciones a nivel terciario en términos de Resultados de Aprendizaje en toda la Unión Europea.

“Si el Proceso de Bolonia va a tener éxito en el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes, todos los países deben utilizar los resultados del aprendizaje como base para sus marcos nacionales de cualificaciones, sistemas de transferencia y reconocimiento de créditos, el suplemento del diploma, el reconocimiento del aprendizaje previo y aseguramiento de la calidad.

Esta es una condición previa para alcanzar muchos de los objetivos del Proceso de Bolonia en el 2010”. (Bologna Process Stocktaking London 2007, p. 2).

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. La metodología de evaluación acoge el concepto de Resultados del Aprendizaje como uno de los criterios más importantes de los procesos de evaluación, su implementación en el área de la educación superior ecuatoriana y latinoamericano permitirá de la misma forma que lo que es mandatorio en Europa la implementación de los principios del proyecto Tuning del cual Ecuador y los países latinoamericanos son partícipes.

Los Resultados de Aprendizaje apoyan a las competencias, son más detallados y forman la base tanto del aprendizaje como de la apreciación. Si se elaboran bien, las competencias y los resultados de aprendizaje son formulados para indicar lo que los estudiantes deben saber, lo que los estudiantes deben comprender, y lo que los estudiantes deben ser capaces de hacer y cuán bien, utilizando el lenguaje y el contexto que indican el nivel en el cual van a ser apreciados". (Oliver, 2008).

“Un resultado de aprendizaje es un enunciado escrito acerca de lo que se espera de un estudiante o aprendiente sea capaz de hacer al finalizar una unidad de un módulo /curso o titulación” (Adam, 2004).

“Los resultados de aprendizaje se centran más en lo que el estudiante ha aprendido y no solamente en el contenido de lo que se le ha enseñado. Los resultados de aprendizaje se centran en lo que el estudiante puede demostrar al término de una actividad de aprendizaje.

El proceso de aprendizaje puede ser, por ejemplo, una clase, un módulo o un programa completo. Los Resultados de Aprendizaje tienen una gran ventaja que son enunciados claros a cerca de lo que se espera que aprenda el estudiante y cómo va a demostrar este logro.

Para desarrollar y clarificar los resultados de aprendizaje y su apreciación primero se debe identificar metas y objetivos del módulo; redactar los resultados de aprendizaje utilizando las directrices estándares; desarrollar una estrategia de enseñanza y aprendizaje que permita a los estudiantes lograr los resultados de aprendizaje; diseñar el método de apreciación para medir si se lograron los resultados de aprendizaje; modificar el contenido y la apreciación bajo la perspectiva de una retroalimentación si fuera necesario.

Ejemplo de resultados de aprendizaje programado para un postgrado en Ciencias de la Computación. Al completar este programa, se espera que los estudiantes sean capaces de:

- Solucionar problemas en ambientes académicos e industriales.
- Utilizar, manipular y crear grandes sistemas computacionales.
- Trabajar en forma efectiva como integrante en un trabajo de grupo.
- Organizar y meterse en un proyecto de investigación científico o industrial.
- Desempeñarse en forma independiente y eficiente en el factor tiempo.
- Utilizar una gama amplia de destrezas en Tecnología Informativa (IT) y poseer un conocimiento en computación a nivel avanzado.

1.3.3 El rol de la Universidad como organización que genera y gestiona conocimiento

Desde la aparición de la Sociedad del Conocimiento y su significado como tal en la década de los 90, la universidad como organización y, sobre todo, organización educativa, ha sido quizás una de las instituciones que más ha sufrido ese desfase, puesto que lejos de ser una organización puntera, cada vez tiene más dificultad, de forma aislada, para mantener el ritmo de la investigación, sin alianzas estratégicas.

P. Drucker fue el primero (1989) que definió la Sociedad del Conocimiento como un salto cualitativo respecto a la Sociedad Información, como esta lo fue de la Sociedad de Industrial.

Dentro de este marco y de la Universidad de Harvard, autores como **Nonaka y Takeuchi** (1989; 1995), lo aplicaran a las organizaciones, definiendo lo que ellos denominan las “organizaciones generadoras del conocimiento”, desarrollando la importancia que tiene para una organización hacer que el conocimiento tácito, que cada miembro tiene del know how del desarrollo de su actividad profesional, se convierta en un conocimiento explícito, con el fin de que todos los miembros puedan compartirlo dentro de una organización y, de esta forma, responder a las nuevas demandas externas e internas, desde una perspectiva dinámica y con mayor creatividad, ante este nuevo escenario organizacional. Es evidente la necesidad de mejorar la conexión e interrelación en todos los sistemas regionales de innovación.

Éste es el principal papel de los Parques de Innovación: Un entorno dinamizador de la innovación, conector de los agentes y punto de encuentro de Empresas, Administración, Universidad y la sociedad para poner en marcha proyectos innovadores desde las necesidades de ésta y atendiendo a las oportunidades que nos ofrecen la tecnología y la continua puesta en valor de los resultados de la investigación en todos los campos. En la actualidad la investigación y desarrollo de actividades generadas en los diferentes parques tecnológicos desde una perspectiva global, están caracterizados, por promover las relaciones universidad-empresa, incentivando la innovación y la transferencia de tecnologías desde las universidades hacia los sectores industriales, trayendo consigo el fortalecimiento de las actividades empresariales.

1.4 Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador

La Asamblea Nacional, de conformidad con las atribuciones que le confiere la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de la Función Legislativa, discutió y aprobó el día 5 de agosto de 2010, el proyecto de **Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador**.

Entre los principales Artículos, relacionados con nuestro tema, encontramos:

- **“Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.-** La educación superior tendrá los siguientes fines:
 - a) Aportar al desarrollo del pensamiento universal, al despliegue de la producción científica y a la promoción de las transferencias e innovaciones tecnológicas;
 - b) Fortalecer, en las y los estudiantes, un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
 - c) Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
 - d) Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de la República, a la vigencia del orden democrático, y a estimular la participación social;

- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo;
- f) Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, tecnológico y pedagógico que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente y promuevan el desarrollo sustentable nacional;
- g) Constituir espacios para el fortalecimiento del Estado Constitucional, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico; y,
- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

- **Art. 9.- La educación superior y el buen vivir.-** La educación superior es condición indispensable para la construcción del derecho del buen vivir, en el marco de la interculturalidad, del respeto a la diversidad y la convivencia armónica con la naturaleza.

Título V Calidad de la Educación Superior

- **Art. 93.- Principio de calidad.-** El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

- **Art. 94.- Evaluación de la calidad.-** La evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución. La evaluación de la calidad es un proceso permanente y supone un seguimiento continuo.

- **Art. 150.- Requisitos para ser profesor o profesora titular principal.-** Para ser profesor o profesora titular principal de una universidad o escuela politécnica pública o particular del Sistema de Educación Superior se deberá cumplir con los siguientes requisitos:
 - a) Tener título de posgrado correspondiente a doctorado (Ph.D. o su equivalente) en el área afín en que ejercerá la cátedra;
 - b) Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en el área afín en que ejercerá la cátedra, individual o colectivamente, en los últimos cinco años;
 - c) Ser ganador del correspondiente concurso público de merecimientos y oposición; y,
 - d) Tener cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica.

Los profesores titulares agregados o auxiliares deberán contar como mínimo con título de maestría afín al área en que ejercerán la cátedra, los demás requisitos se establecerán en el reglamento respectivo.

- **Art. 151.- Evaluación periódica integral.-** Los profesores se someterán a una evaluación periódica integral según lo establecido en la presente Ley y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y las normas estatutarias de cada institución del Sistema de Educación Superior, en ejercicio de su autonomía responsable. Se observará entre los parámetros de evaluación la que realicen los estudiantes a sus docentes. En función de la evaluación, los profesores podrán ser removidos observando el debido proceso y el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los estímulos académicos y económicos correspondientes.
- **Art. 155.- Evaluación del desempeño académico.-** Los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico. 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”.
(<http://www.derechoecuador.com>)

CAPÍTULO II

INDICADORES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Indicadores de Gestión

Los indicadores son datos que pretenden reflejar el estado de una situación, o de algún aspecto particular, en un momento y un espacio determinado. Habitualmente se trata de un dato estadístico (porcentaje, tasas, razones, entre otros), procuran sintetizar la información proporcionada por los diversos estándares, dimensiones o variables que afectan la situación analizada.

Los indicadores son herramientas para clarificar y definir de forma precisa, objetivos e impactos; son medidas verificables de cambio o de resultado diseñadas para contrastar con un estándar con el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a las metas establecidas. Un indicador se mide dentro de un periodo de tiempo determinado, para poder comparar los distintos periodos, lo que permite ver la evolución en el tiempo y estudiar tendencias acerca de la situación medida, adquiriendo un gran valor como herramienta en los procesos de evaluación y toma de decisiones.

Los indicadores de gestión nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa, en áreas de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores (calidad).

Los Indicadores tienen los siguientes componentes:

- Nombre o Descriptor.- Es la expresión verbal precisa y concreta del patrón de evaluación, que se relaciona directa y claramente con los objetivos de la medición. Ejemplo: tasa de deserción de estudiantes.
- Atributo.- Calidad o cualidad del indicador establecido. Ejemplo: género.
- Unidad de medida.- Constituye una categoría que identifica la unidad; a través de la cual, se formula el respectivo indicador. Esta unidad debe de facilitar la lectura del resultado. Ejemplo: Tiempo.

2.2 Indicadores de Desempeño

Se mencionan los siguientes indicadores de desempeño:

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa micro curricular.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación de la gestión académica.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: evaluación de logros de aprendizaje de los estudiantes.

- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los estudiantes.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Ejemplo: administración y/o gestión académica.

2.3 La Medición del Capital Intelectual

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basada en indicadores financieros se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro Balance Scorecard.

Los autores, desarrollan un modelo que integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y lo hacen de forma que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

El Modelo de Balance Scorecard (cuadro de mando integral), presenta cuatro bloques o perspectivas donde las organizaciones deben de identificar y gestionar sus objetivos: perspectiva financiera; perspectiva de clientes o de mercado; perspectiva de procesos internos del negocio; y, perspectiva del Aprendizaje y mejora o de recursos/infraestructuras.

Las dos primeras son externas a la organización y las dos restantes internas.

En la perspectiva de procesos internos de la empresa; refleja las actividades o procesos críticos para crear la proposición de valor que queremos ofrecer a nuestros clientes.

- Perspectiva del Aprendizaje y Mejora/Infraestructura.- Recoge todos aquellos objetivos de los recursos básicos (tecnológicos, humanos, organizativos, etc.), que van a garantizar nuestro éxito presente y futuro, permitiendo conseguir los objetivos de las perspectivas superiores. Se debe trabajar principalmente en las capacidades y competencias de las personas, productividad, necesidad de formación.

El comportamiento individual estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía). Una vez establecidos los puntos de atención del control, variables clave, puntos críticos, indicadores globales y particulares, es necesario, para poder medir de forma eficiente el funcionamiento del sistema de control, el uso de una herramienta que sea capaz de recoger toda la información disponible, jerarquizarla, certificarla y ofrecerla a la dirección para la toma de decisiones.

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interior organizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

- *Aspectos no formales del control;* al definir objetivos individuales, fase posterior a la definición de los objetivos globales de la organización, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al departamento la libertad de programarse su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central. Es necesario recordar que por sus características, son utilizados aquí los términos área, centro y departamento indistintamente.

En el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, la Dirección Académica agrupa las Escuelas de: Administración de Empresas, Diseño Industrial, Jurisprudencia, Psicología y, Sistemas.

Cada Director de Escuela definirá su propio sistema de control y los factores más importantes para evaluar el desempeño de sus docentes.

El análisis anterior demuestra la importancia de la cultura organizativa y la integración y motivación del personal como factores no formales del control, para la eficacia en el proceso.

Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y son el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

Otro aspecto vinculado con el comportamiento humano está relacionado con los incentivos que han de estar asociados a un buen o mal resultado. Un sistema de control financiero puede promover un comportamiento contrario al deseado si no está adaptado a las personas que forman parte de la organización y sus necesidades.

Se considera que la evaluación del desempeño debe hacerse con un enfoque multidimensional, y medirse a través de criterios como: estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor; para los cuales, si se toman como referencia estándares normados o planificados, expresarán el nivel de efectividad y, si se toma como punto de partida la competencia, entonces expresarán el nivel de competitividad de la organización.

Para evaluar adecuadamente la gestión de un servicio es necesario previamente definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión.

Es muy importante tener la información de estos indicadores de desempeño, para identificar las fortalezas y debilidades del personal, y definir las estrategias para mejorar el desempeño y alcanzar los estándares de excelencia.

No basta con determinar los criterios para hacer una correcta evaluación del desempeño, también se requiere de una interacción armónica entre objetivos, estrategias e indicadores.

Esto permite hacer análisis cualitativos y hacerlo en función de los objetivos globales y en los procesos locales para hacer posible el análisis de las causas raíces del nivel de desempeño alcanzado por la organización en general.

2.4 Indicadores de Desempeño Docente

Todo sistema de evaluación del desempeño debe considerar indicadores para la medición del desempeño. En general, los indicadores de desempeño, son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos.

Conjunto de indicadores de rendimiento; sugerimos tener en cuenta los siguientes:

- a) **Relacionados a la labor profesional** (extraídos de los indicadores de proceso educativo y administrativo).
 - Cantidad de horas dedicadas a la tutoría y asesoramiento en relación a la cantidad de alumnos, y en relación a la cantidad de horas de dictado de clases.
 - Cantidad de docentes dedicados a la investigación en relación a la cantidad total de docentes existentes.
 - Porcentaje de cumplimiento de la programación curricular y de aula según nivel o grado académico.
 - Cantidad y calidad de libros producidos o compartidos en autoría.
 - Cantidad y calidad de material didáctico producido. Cantidad y calidad de material audiovisual y multimedia producido.
 - Apoyo técnico a instituciones y organismos.
 - Consultoría por áreas y tipos de prestación. Asesoramiento por áreas e instituciones.

b) Relacionado a la calidad del proceso enseñanza aprendizaje

(extraídos de indicadores de calidad del proceso en sí).

Encontramos los siguientes indicadores:

- En relación a la fiabilidad, es decir, la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Algunos de los indicadores son:
- Porcentaje de cumplimiento de la programación curricular y de aula en relación a la adquisición de las competencias señaladas.
- Porcentaje de alumnos en relación al grado de adquisición y eficiencia en la aplicación práctica de las competencias adquiridas
- Calidad y grado de actualización de la información y contenidos de los materiales didácticos.

c) En relación a la capacidad de respuesta, es decir, la disposición de ayudar a los usuarios y proveerlos de servicio rápido.

Algunos de los indicadores son:

- Grado de rapidez (tiempo de entrega) en la entrega de certificados u otros documentos solicitados por usuarios internos y usuarios externos.
- Tiempos de demoras en la solución de reclamos; grado o nivel de cumplimiento con fechas programadas (exámenes, inicio de clases, entrega de notas, entrega de sílabos, entrega de material didáctico, inicio de prácticas y pasantías, etc.).

- d) **En relación a la profesionalidad**, entendida como la posesión de las destrezas, conocimientos y valores requeridos para afrontar los retos de una formación profesional técnica exitosa.

Algunos de los indicadores son:

- El grado o nivel académico alcanzado por los docentes; innovaciones e investigaciones significativas realizadas por los docentes; premios o reconocimientos ganados por los docentes; número y tipo de participaciones de los docentes en eventos importantes; actividades de asistencia técnica, consultoría y asesoría realizadas por los docentes.

- e) **En relación a la cortesía**, entendida como la atención, consideración, respeto y amabilidad del personal respecto a los usuarios y proveedores.

Algunos indicadores son:

- Solicitudes de atención en función de casos no atendidos, solicitudes de atención en función de casos mal atendidos; porcentaje de reclamos por faltas de respeto y amabilidad del personal de atención.

- f) **En relación a la credibilidad**, es decir, veracidad y honestidad en el servicio que se provee.

Algunos indicadores son:

- Grado de inserción de los egresados en el mundo del trabajo; porcentaje de profesionales egresados exitosos y destacados; nivel de correspondencia entre el tipo de oferta educativa y la demanda social; grado de correspondencia entre los contenidos curriculares y títulos profesionales con las exigencias y demandas provenientes del mundo del trabajo; grado o nivel de cumplimiento de las promesas u ofertas de calidad.

- g) **En relación a la seguridad**, entendida como la inexistencia de peligros, riesgos o dudas.

Algunos indicadores son:

- Grado o nivel de cumplimiento de la programación curricular y en aula; nivel o porcentaje de seguridad en la integridad física y moral de los usuarios internos; número de políticas o programas de mejoramiento para contrarrestar los porcentajes de deserción y fracaso profesional.

- h) **En relación a la accesibilidad**, entendida como la falta de obstáculos para acceder al servicio.

Algunos indicadores son:

- Existencia de sistemas o mecanismos de simplificación administrativa y de acercamiento entre el servicio y el usuario, en función de: recortar tiempos, disminuir distancias y disminuir costos sociales; existencia de sistemas de información y comunicación, en función de evitar deserciones; relación entre la existencia de entornos fértiles; servicios educativos de calidad, servicios para la garantía de la calidad educativa, etc.).

- i) **En relación a la comunicación**, es decir, información y diálogo con los usuarios en lenguaje fácil.

Algunos indicadores son:

- Cantidad de medios de comunicación (murales, revistas, boletines, revista, programas radiales, programas televisivos, etc.) usados por carrera profesional; tipo, frecuencia y cantidad de eventos de información, debate y actualización realizados, teniendo en cuenta las carreras profesionales y los niveles de gestión existentes; existencia de instancias descentralizadas de toma de decisión.

- j) **En relación a la comprensión**, es decir, conocimiento de los usuarios internos y externos.

Algunos indicadores son:

- Existencia de estadísticas conteniendo indicadores de segmentación de usuarios en relación al grado de conocimiento y personalización del servicio; existencia de directorios o inventarios oferta/demanda, en función del grado de negociación con los actores sociales del entorno local y regional relacionados con la formación profesional tecnológica; alianzas estratégicas.

- k) **Relacionados con los efectos o productos de un programa o servicio de educación y los gastos correspondientes de recursos e insumos:**

Se pueden considerar los siguientes indicadores:

- Cantidad de horas programadas, en relación a la cantidad de horas efectivas trabajadas en el cumplimiento de los programas y planes; porcentaje de cumplimiento del sílabo y de la programación curricular; costo por docentes en relación a la cantidad de egresados. Costo por docente en relación a la cantidad de titulados. Costo por docente en relación a la cantidad de insertos en el mundo del trabajo.

2.5 Plan estratégico de la PUCESA

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, orientada por su Misión y Visión coherente con la Constitución, la ley y la misión de la universidad ecuatoriana, concreta sus ejes estratégicos a los procesos académicos, administrativos y de vinculación social. La Institución formula y ejecuta con responsabilidad y compromiso, su plan estratégico de desarrollo institucional, contando con amplia participación de la comunidad universitaria y de los actores sociales involucrados.

Misión.- La PUCESA, es una comunidad académica y de servicio que forma parte del sistema nacional de la PUCE, se inspira en los principios cristianos, propicia el diálogo de las diversas disciplinas del saber con la FE, promueve la generación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, contribuye a la formación humana y profesional de sus integrantes para satisfacer las necesidades de la colectividad.

Visión.- La PUCESA se propone ser una institución de educación superior que construye su liderazgo en la formación humana y profesional, basados en la búsqueda de la verdad científica y el fortalecimiento de su identidad cristiana para contribuir al desarrollo social.

2.5.1 Objetivos estratégicos e indicadores de la PUCESA

Los Ejes estratégicos son aquellas áreas que se consideran claves para el cumplimiento de la misión.

Los objetivos estratégicos, estructurados en función de los ejes, son los fines a lograr para alcanzar la visión de futuro de la PUCESA.

Ejes: CADI – FINANZAS – ESTUDIANTES - GESTIÓN DE PROCESOS - VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD.

Eje 1: CADI: Capacitación, Académico, Desarrollo, Investigación. Objetivos estratégicos Eje CADI:

- Ampliar la oferta académica.
- Generar una capacitación profesional permanente.
- Mejorar el nivel académico de los estudiantes.
- Generar proyectos de investigación.

Cuadro 1: EJE CADI. Objetivos estratégicos PUCESA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
AMPLIAR LA OFERTA ACADEMICA	# de carreras nuevas en ejecución vs. existentes.	Diagnosticando las necesidades laborales del medio	Plan de creación de carreras
GENERAR UNA CAPACITACIÓN PROFESIONAL PERMANENTE	# de eventos de capacitación	Diagnosticando las necesidades de capacitación del personal docente	Plan de Capacitación
MEJORAR EL NIVEL ACADÉMICO DE LOS ESTUDIANTES	Promedio de notas por estudiante vs. carrera % de cumplimiento de los contenidos programáticos.	Incentivando a los estudiantes Unificando los criterios y procesos de cumplimiento de los contenidos programáticos	Plan de incentivos estudiantil Plan de estandarización del seguimiento de los contenidos programáticos
GENERAR PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	Nº de proyectos presentados o en ejecución	Estableciendo las líneas de investigación prioritarias por Unidad académica	Plan de generación de proyectos de investigación

Fuente: <http://pucesa.edu.ec/universidad/planestrategico>

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1 Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales sobre los seres humanos:

1) Están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí; poseen conocimientos, habilidades, destrezas para la gestión adecuada de los recursos organizacionales (son personas y no meros recursos).

2) Activadores inteligentes de los recursos organizacionales; son elementos impulsores de la organización, brindan inteligencia, talento, aprendizaje.

3) Socios de la organización; como socias las personas invierten en la organización: esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.; con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos.

La gestión del talento humano debe situar a las personas al centro de la estrategia, mediante 3 capacidades de gestión para agregar valor:

- a) desarrollar capacidades de gestión, hay que saber que es importante dentro de la organización, que motiva e ilusiona realmente a las personas.
- b) crear capacidades sistémicas, ver la empresa en su totalidad.
- c) crear capacidades adaptativas; capacidades para enfrentar el cambio y establecer competencias para hacerlo eficazmente.

Una gran organización no sólo debe adaptarse al hecho de que cada colaborador es diferente, sino que debe aprovechar esas diferencias; puesto que los talentos de cada persona son únicos, hay que centrarse en el desempeño estableciendo normas sobre resultados en lugar de obligar a cada persona a encajar dentro de un estilo determinado.

La persona tiene mayor potencial para crecer en las áreas donde son mayores sus fortalezas, hay que concentrar el tiempo y el dinero destinados a la capacitación en educar a la persona sobre sus fortalezas y en buscar formas de construir sobre dichas fortalezas, en lugar de tratar de ofrecerle cursos genéricos para mejorar sus destrezas.

3.2 Modelo de gestión por Competencias

La instalación de un modelo de Gestión Humana por Competencias contribuye de manera específica al cambio cultural en el que la organización valora el conocimiento (lo capta, selecciona, distingue organiza y administra) y le confiere importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en la adquisición, almacenamiento y utilización del conocimiento para responder a los retos de la supervivencia, proteger sus activos intelectuales y aumentar su inteligencia y adaptabilidad.

La Gestión del Capital Humano por Competencias (unidades de actuación que describen lo que una persona debe saber y poder hacer para desarrollar y mantener un alto nivel de desempeño), es un proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en los individuos.

Para aplicar el modelo de competencias alineado a la estrategia de la organización, se debe: iidentificar el rumbo estratégico, lo que hace referencia a la necesidad de definir qué capacidades dentro de la empresa deben crecer, reducirse o proteger.

Se establece un modelo común para toda la empresa; las competencias difieren según el nivel jerárquico, se agrupan por tipo de actividad; se arman competencias genéricas y otras por función.

Las competencias definen los factores críticos para la organización y permiten el apalancamiento de la estrategia. El sistema de competencias laborales posee varios componentes que a su vez constituyen subsistemas dentro del sistema global, con sus propias dinámicas internas.

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del diccionario de competencias; en los descriptores de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel, una vez que se ha descrito las competencias junto con sus grados, se realiza la asignación de competencias a puestos.

Pasos para establecer un modelo de competencias:

- a) Definición de competencias, en base a la misión, visión y las estrategias de la organización (se incluyen los valores organizacionales).
- b) Preparar Diccionario.
- c) Asignar competencias a puestos.
- d) Inventarios, determinación de brechas.

La acepción de competencias supera a la de funciones tradicionales, consideradas como contenidos de cargos o puestos en un plano meramente cognitivo, fragmentadas y especializadas a la vez dado el enfoque tayloriano predominante.

La condición holística de competencias tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo, beneficiando a las estrategias de gestión de recursos humanos que sean asumidas, en particular aquellas relativas a selección de personal, formación, evaluación del desempeño y compensación laboral.

3.2.1 Competencias Profesionales

Se entiende por Competencias, ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere. Competencias son el conjunto de: Conocimientos, Habilidades, Conductas (Actitudes, Valores), que se relacionan con un desempeño superior/exitoso en el trabajo.

Algunos autores (Boam y Sparrow, 1992; Hendry, Arthur y Jones, 1995; Mitrani, Dalziely Fitt, 1992; Smith, 1993) utilizan el término ser competente (*competency* y su forma plural *competencies*) cuando se refieren a las competencias profesionales.

El proceso de análisis y estudio de las competencias fue iniciado en el ámbito de la psicología industrial y organizacional en la década de los 60 y 70, señalándose, como lo establece Ulrich (1998), como uno de los iniciadores a Spencer (1991) quien luego de analizar una serie de técnicas propuestas por McClelland y Dayley (1952), Flanagan (1954) y McClelland (1985), logran determinar que las competencias no tan solo permiten ubicar a un empleado en cuanto a su nivel de actuación, sino que a su vez permite planificar efectivamente los planes de sucesión, evaluación de la actuación y desarrollo personal, lo cual facilita la obtención de un recurso humano con altas expectativas motivacionales y comprometido con el rol que desempeña en la organización.

Las competencias no son potencialidades innatas del ser humano, sino que forman parte de una construcción permanente de quien aprende, desde una clara intencionalidad de producir o desempeñar una tarea específica de manera eficiente y eficaz.

Las competencias se pueden categorizar en diferentes niveles:

1. *Competencias genéricas*; rasgos de comportamiento que cada uno debe poseer y ejecutar en su puesto de trabajo. Ejemplo: Comunicación efectiva.
2. *Competencias corporativas o universales*; comportamientos de todas las personas en todos y cada uno de los puestos de la organización. Ejemplo: Trabajo en equipo.
3. *Competencias específicas*; en las organizaciones no todas hacen lo mismo, una competencia específica del docente sería: Liderazgo de grupos.

Para definir esas competencias necesarias, debemos definir primero por parte de la máxima dirección de la empresa, los comportamientos deseables y necesarios.

Los comportamientos no son todos iguales para todos los puestos ni para todas las empresas.

Al hablar de identificación de competencias tenemos que señalar que existen enfoques con una base epistemológica y psicológica diferente.

Los enfoques del concepto competencia en el ámbito del trabajo son: conductista, funcionalista, constructivista.

- En la metodología del análisis conductista se utilizan algunos instrumentos para determinar las competencias básicas o genéricas a partir del análisis de la actividad productiva. Su categoría central es la ocupación y tarea. Se basa en el desempeño efectivo. Parte de la persona que realiza bien su trabajo, sus comportamientos laborales.
- En el análisis funcional como su nombre lo indica se valoran las funciones, pasa por las que corresponden a elementos de competencia que configuran posteriormente los componentes normativos. Aquí se centra en el resultado que se espera lograr, no en cómo se hace. El concepto de función es más amplio que el de tarea.
- El enfoque constructivista tiene como eje el desempeño y percibe el trabajo en el sentido de plantearse estrategias de construcción del conocimiento.

Una descripción de competencias en el ámbito educativo la podemos lograr a partir de la dada por Echeverría (1996), al descomponer las competencias profesionales desde los pilares de la educación propuestos por UNESCO.

Estas competencias son:

- Competencia Técnica (saber): tener los conocimientos especializados que permitan dominar, como experto, los contenidos y las tareas vinculadas a la propia actividad laboral.
- Competencia metodológica (saber hacer): aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas utilizando los procedimientos adecuados, solucionar problemas de manera autónoma y transferir las situaciones adquiridas a situaciones novedosas.
- Competencia participativa (saber estar): atender el mercado laboral, predisposición al entendimiento interpersonal así como a la comunicación y cooperación con los otros demostrando un comportamiento orientado al grupo.
- *Competencia personal* (saber ser): tener una imagen realista de uno mismo, actuar de acuerdo con las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones.

3.2.2 Identificación de Competencias

Existen varias dimensiones de competencias laborales, pero las que más se resaltan son:

Identificación de competencias, normalización de competencias, formación basada en competencias, evaluación y certificación de la competencia.

1. Identificación de competencias:

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, de forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Entre todas las dimensiones de la Gestión de Competencias, ésta es de vital importancia al constituir el punto de partida para el trabajo en el resto. Una buena parte del éxito de cualquier estudio o investigación en este campo estará asegurada, si se logra una correcta identificación de las competencias en estudio.

2. Normalización de competencias:

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita como un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

3. Formación basada en competencias:

Debe producirse con posterioridad a la descripción de las competencias y su normalización. La elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias sobre la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas.

De la misma manera es necesario que dicha formación favorezca el protagonismo de los participantes en el proceso y que sean ellos los que decidan aquello que consideran necesitan para su formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizarán, así como los contenidos que requieren. La formación basada en competencias, debe estar dirigida al desarrollo de las personas a partir de su individualidad. Cada sujeto va a aportar con su formación al desarrollo del grupo en el que está inserto.

4. Evaluación de competencias:

Se trata de una evaluación de competencias en el puesto de trabajo, que a diferencia de la tradicional, que implica un conjunto de exámenes que se aplican al trabajador, aquí dicha evaluación constituye la base para la certificación de competencias. De tal manera, se desarrolla un proceso de acopio de evidencias de: desempeño, conocimientos, habilidades, etc., de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico importante para el trabajador y para la organización laboral.

La evaluación de las competencias, se define como un proceso que transcurre en varios y grandes pasos; a saber: definición de los objetivos, recolección de evidencias, comparación de evidencias con los objetivos y la formación de un juicio.

5. Certificación de competencias:

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Para emitir un certificado previamente se realiza un proceso de evaluación de competencias.

El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, mientras que a los empresarios les permite saber qué competencias están requiriendo en su organización, y a las entidades educativas correspondientes les permite saber qué orientación deben dar a su currículum.

El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

3.3 Competencias claves del Docente

Se puede considerar que entre las principales habilidades y competencias que debe poseer el Docente están:

- Establecer en forma apropiada expectativas exigentes para los estudiantes.
- Utilizar una variedad de estrategias apropiadas para enseñar acorde a la edad, habilidad y niveles de logro de los estudiantes.
- Presentar el contenido temático en un lenguaje claro y de una manera estimulante.
- Contribuir al desarrollo del lenguaje y de las destrezas comunicativas de los estudiantes.
- Demostrar la habilidad para seleccionar y utilizar los recursos apropiados incluyendo la Tecnología Informativa.

Los profesores recién titulados deben ser capaces de:

- Decidir, cuando es apropiado enseñar a todo el curso, a grupos o a estudiantes individuales para ciertos propósitos de aprendizaje.
- Crear y mantener un ambiente ordenado para los estudiantes.
- Diseñar y utilizar sanciones y recompensas apropiadas para mantener un ambiente de aprendizaje efectivo.
- Mantener el interés y la motivación de los estudiantes.

3.3.1 Perfil de Competencias del cargo de Docente

Podemos sugerir un perfil de competencias, considerando las actividades principales; y, los conocimientos, habilidades y otras competencias que requiere el docente para un desempeño de calidad.

Cuadro 2: Perfil de competencias del cargo de docente

ACTIVIDAD	CONOCIMIENTO	HABILIDAD	COMPETENCIAS
Planificación micro curricular	Conocimiento especializado y actualizado de las materias a dirigir	Visualizar las actividades a realizar en un período académico (18 semanas)	Manejo del tiempo Visión estratégica
Organización y coordinación de actividades de los estudiantes	Técnicas pedagógicas Técnicas de Información y Comunicación	Manejo de grupos, motivación y comunicación	Orientación al logro Liderazgo de grupos Comprensión interpersonal
Evaluación de las actividades académicas	Técnicas de evaluación	Elaborar cuestionarios objetivos	Pensamiento simbólico.
Actividades de apoyo a la comunidad	Convenios, alianzas estratégicas. Oportunidades	Marketing social	Pro actividad

Fuente: <http://www.gustavohawes.com/Educacion%20Superior/2001PerfilProfesional.pdf>

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

3.3.2 Capacidades pedagógicas

El papel de los formadores no es tanto "enseñar" (explicar-examinar) unos conocimientos que tendrán una vigencia limitada y estarán siempre accesibles, como ayudar a los estudiantes a "aprender a aprender" de manera autónoma en esta cultura del cambio, y promover su desarrollo cognitivo y personal, mediante actividades críticas y aplicativas que, aprovechando la inmensa información disponible y las potentes herramientas TIC, tengan en cuenta sus características (formación centrada en el alumno).

Mencionamos algunas capacidades pedagógicas del docente:

- Dominio de los contenidos que imparte; de la teoría de la educación;
- Dominio de la didáctica general y de las especialidades;
- Comunicación verbal y no verbal;
- Planificación adecuada del proceso docente – educativo;
- Creación de un clima de trabajo adecuado en el aula y en la institución; utilización de variedad de prácticas educativas;
- Capacidad para mantenerse permanente y adecuadamente informado sobre el estado del aprendizaje de sus estudiantes;
- Efectividad de su capacitación y auto preparación;
- Capacidad para reflexionar autocríticamente sobre su propia práctica pedagógica;
- Grado de conocimiento y tratamiento a sus alumnos, a partir de sus características psicológicas individuales; Tacto pedagógico.

3.3.3 Dimensiones de la Docencia

- Dimensión planificada de la Enseñanza:

“Las actividades, sus momentos, materiales y otros se deben planificar en base a factores que pudieran influir en el aprendizaje del grupo completo y a los aprendizajes previos de los estudiantes. La planificación de la enseñanza puede comprenderse como el proceso a través del cual, los profesores trazan y disponen los elementos del currículum a fin de que éste constituya un marco referencial para dirigir los procesos de enseñanza - aprendizaje; de esta manera se preparan: Ambientes, materiales, tiempo, actividades y metodologías en función de los objetivos generales y específicos seleccionados para el alumnado”. (Contreras 2004).

- Dimensión Enseñanza para el Aprendizaje:

La enseñanza puede comprenderse como un conjunto de actividades planificadas, orientadas a promover el aprendizaje en un grupo de estudiantes en un contexto institucional determinado. En la interacción con los estudiantes, un elemento clave es la capacidad del docente para transformar el contenido disciplinar en un saber enseñable; para ello, la base fundamental es el dominio de la disciplina que se enseña, pues nadie puede enseñar lo que no sabe.

El docente debe ser capaz de diseñar su enseñanza de acuerdo a los conocimientos previos de los estudiantes, utilizar los errores en forma constructiva, ofrecer ejemplos pertinentes, establecer relaciones entre lo que enseña y el futuro escenario profesional de sus estudiantes, ofrecerles distintos tipos de actividades de acuerdo a los aprendizajes que quieren promover, entre otros.

“Más ampliamente, uno de los aspectos clave en la enseñanza de calidad es la capacidad de promover en todos los estudiantes las habilidades cognitivas superiores, que los estudiantes aventajados usan de forma espontánea”. (Biggs, 2005).

- Dimensión Evaluación del Aprendizaje:

La evaluación del desempeño a nivel universitario constituye un aspecto central de la docencia, dado que mediante este proceso los docentes deben darse cuenta del desarrollo de determinadas competencias en los estudiantes.

3.3.4 Características psicológicas del puesto de docente

De acuerdo con el Modelo de las características de los puestos (MCP), de Richard Hackman y Greg Oldham, cualquier puesto puede ser descrito en términos de cinco dimensiones centrales (adaptado de: Robbins S. (2004). Comportamiento organizacional), el puesto de Docente puede tener las siguientes características que se definen.

1. Variedad de tareas; el grado en que el puesto requiere una variedad de actividades diferentes, de modo que el trabajador pueda ejercer numerosas habilidades y dotes. El docente desarrolla alta variedad de habilidades al adaptarse a distintas personalidades de sus estudiantes; al manejar diversas estrategias metodológicas y técnicas grupales; así como, equipos tecnológicos y material audiovisual.
2. Identidad con la tarea; el grado en que el puesto exige la terminación de un trabajo completo e identificable. El trabajo del docente permite una alta identificación con la tarea, ya que prepara y organiza la clase, la ejecuta y puede evaluarla.

3. Significancia de la tarea; se refiere al grado en que el puesto tiene un efecto sustancial en la vida o el trabajo de otros. La labor del docente es de gran influencia en la vida de las personas; tiene una alta significancia ya que su trabajo será clave en el desarrollo de competencias de los estudiantes.
4. Autonomía; el grado en que el puesto ofrece suficiente libertad, independencia y discrecionalidad para que el individuo programe su trabajo y decida los procedimientos que seguirá para realizarlo. El trabajo del docente permite un alto nivel de autonomía, ya que la clase se convierte en un escenario dinámico, donde las actitudes de las personas cambian, y es necesario la iniciativa y el empoderamiento necesario para adaptar el plan curricular a las características del grupo de estudiantes.
5. Retroalimentación; Es el grado en que al desempeñar las actividades laborales, permite que el individuo obtenga información directa y clara acerca de la eficacia de su desempeño. El tener la posibilidad de ver los resultados de su trabajo, reflejado en el desarrollo de profesionales es gratificante y motivante para el docente tener una alta retroalimentación.

3.3.5 Factores psicológicos que influyen en el desempeño del docente

Al hablar de organizaciones, es necesario hablar de las personas que las representan, que las vivifican y les dan personalidad propia. La manera como las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan, mejoran sus actividades, cuidan los clientes y asumen los negocios de las empresas varía ampliamente, y esa variación depende, en gran parte, de las políticas y directrices de las organizaciones respecto de cómo manejar a las personas en sus actividades.

El comportamiento de las personas tiene ciertas causas; éstas suelen relacionarse con las necesidades de las personas o con la consecuencia que resultan de sus actos.

La motivación es indispensable en el funcionamiento y, sin importar cuanta tecnología y equipo cuente una organización, estos recursos no pueden usarse hasta que los liberen y usen personas motivadas.

Se debe buscar la satisfacción de las necesidades del personal.

3.3.6 Motivación del Docente

Muchos docentes han descuidado el alcance, las repercusiones positivas que una buena motivación puede generar en sus estudiantes.

Desde luego, ello se atribuye en gran medida por la ausencia del conocimiento que se tiene sobre los factores motivacionales y cómo inciden en el comportamiento, creatividad, en resultados que favorezcan a los actores involucrados, especialmente a quien se motiva.

El docente moderno debe estar bien compenetrado en cómo son sus interrelaciones con sus estudiantes, de qué manera ellos lo perciben y se sienten plenamente identificado con su estilo docente, concretamente, motivados con los conocimientos que proporciona y lo que éstos generan en pro de darle paso a nuevas ideas. No se trata de estar al frente del grupo de estudiantes y repetir ideas de otros, se trata de compartir, dialogar, motivar al estudiante a participar a exponer su criterio a identificarse plenamente con el tema a tratar, evaluar su alcance, lo que estos conocimientos representan.

- **Manejo de la motivación "antes":** Es importante considerar algunos aspectos, tales como: mantener una actitud positiva; generar un ambiente agradable de trabajo; detectar el conocimiento previo de los estudiantes; preparar los contenidos y actividades de cada sesión; mantener una mente abierta y flexible ante los conocimientos y cambios; generar conflictos cognitivos dentro del aula; orientar la atención de los estudiantes hacia la tarea.

- **Manejo de la motivación "durante":** Es necesario que se tomen en cuenta algunos puntos, como: utilizar ejemplos y un lenguaje familiar al estudiante; variar los elementos de la tarea para mantener la atención; organizar actividades en grupos cooperativos; pueden ser exposiciones, debates, representaciones, investigaciones, etc.; dar el máximo de opciones posibles de actuación para facilitar la percepción de la autonomía; mostrar las aplicaciones que pueden tener los conocimientos; ejemplificar mediante situaciones diarias la relevancia de los contenidos; orientarlos para la búsqueda y comprobación de posibles medios para superar las dificultades.

3.4 Desempeño del personal

Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa; son el cumplimiento de resultados con base en normas establecidas; es también, administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados.

Las normas de desempeño son las creencias de los miembros respecto a cómo el grupo debería efectuar sus actividades e influyen niveles aceptables de desempeño; las normas se derivan de la interacción entre los miembros y sirven de guía al comportamiento grupal.

Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado, ceñido a un trabajo específico, ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

3.4.1 Sistema de gestión de desempeño (SGD)

Los sistemas de gestión del desempeño evolucionaron en la década de los 2000 y reemplazaron definitivamente el proceso tradicional de evaluación del desempeño (Smither& London, 2009).

Los SGD tienen cuatro macro-objetivos principales que son:

- 1) *Alinear las operaciones con la estrategia de la organización.*- Los SGD parten de los objetivos estratégicos de la organización para 'cascadearlos' al resto de la organización. Este 'cascadeo' consiste en que la alta dirección plantea los objetivos estratégicos de la organización y los comunica a la segunda línea.

La segunda línea se reúne con su equipo para formular objetivos de área, departamento o equipo.

Estos objetivos se formulan a la luz de los objetivos estratégicos de la organización para que resulten alineados con los objetivos de mayor nivel.

2) *Desarrollar las competencias de liderazgo de las personas que manejan personas.*- Los SGD asumen que la responsabilidad primaria de la gestión del desempeño del personal, no es el área de recursos humanos, sino la persona que maneja personas, eso es: supervisores, jefes, gerentes, etc. El papel del área de recursos humanos consiste más bien en dotar de los procesos, las herramientas y las competencias para que los jefes puedan hacer una gestión del desempeño del personal de manera efectiva.

El desarrollo de las competencias de liderazgo se lo hace en cuatro grandes áreas y mediante varias estrategias de desarrollo donde la capacitación es solo una de ellas.

Las cuatro áreas donde los líderes deben ser desarrollados, según Hogan (2007, p.141) son:

- Área de desarrollo Intrapersonal; los líderes deben poseer: Integridad y confianza, coraje, autodisciplina, autoeficacia, perseverancia, manejo del tiempo, compostura, ética de trabajo.
- Área de desarrollo Interpersonal; se requieren competencias como: receptividad, enfoque en el cliente, sensibilidad interpersonal, escucha activa, negociación, relación con los pares, empatía, comunicación, compasión.

- Área técnica; Toma de decisiones, orientación a resultados, organización, conocimiento del negocio, gestión de procesos, medición del trabajo, y actualización permanente.
- Área de liderazgo; Delegación, dirigir a los demás, selección de la gente, despido de la gente, orientación a la acción, motivación, formación de equipos de trabajo, habilidades de comando, confrontación del pobre desempeño, intuición política, ambición.

3) *Mejorar el desempeño de personas y equipos.*- La mejora del desempeño de personas y equipos es viable cuando se dan algunas condiciones. Tal vez la condición más importante es la presencia de jefes con un estilo de liderazgo que motive a las personas a dar lo mejor de sí. Daniels (2009) afirma:

“Los gerentes y los jefes deben ser los educadores y los consejeros que no se sientan a juzgar a sus empleados, sino a transferir sus conocimientos y experiencia a los demás de una manera eficiente y positiva. La evaluación de los gerentes no debe enfocarse únicamente si sus colaboradores tuvieron éxito, sino también en determinar si exhiben los comportamientos que ayudan a la gente a tener éxito” (p.60).

“Otra de las condiciones claves para la mejora del desempeño del personal, es la formulación de objetivos y metas de nivel individual” (Latham, 2009).

Sin metas específicas y retadoras que orienten el desempeño, simplemente no se puede mejorar el desempeño.

El establecimiento de metas está entre las estrategias más efectivas para motivar a la gente en el trabajo y posiblemente es la primera de la lista.

- 4) *Modelar una cultura de desempeño y retroalimentación.*- El cuarto objetivo de los SGD consiste en modelar una cultura orientada al desempeño y la retroalimentación.

“Cultura orientada al desempeño, significa que en la organización existen prácticas y políticas a lo largo y ancho de la misma, que están orientadas a establecer, mejorar y mantener el desempeño de personas y equipos. Incluye también la existencia de prácticas para extinguir conductas contraproducentes que afectan al bienestar de las personas o que amenazan el logro de los objetivos organizacionales.

Prácticas que fomenten esta cultura son por ejemplo: los programas de retroalimentación, que tienen por finalidad reconocer y reforzar los mejores desempeños de personas y equipos. Se pueden mencionar también los programas de refuerzo al desempeño que sirven, en cambio, para ayudar a aquellas personas que en su evaluación del desempeño obtuvieron niveles por debajo de estándares mínimos. A esta cultura también contribuyen la existencia de programas de retroalimentación al desempeño, como los programas de evaluación del liderazgo, los programas de 360°, los planes de carrera e iniciativas de desarrollo como la tutoría, la mentoría, la consejería y el coaching". (Stone, 2007).

Ruiz (2004), concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado; menciona características de las fases del ciclo de Gestión del Desempeño:

1. Planificación: Objetivos críticos (aquéllos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

2. Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.
3. Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

En los sistemas de gestión de desempeño se utilizan diversos tipos de evaluación, entre los que tenemos:

- a) *Evaluación del logro de objetivos por parte del personal*; los jefes evalúan si sus colaboradores han logrado los objetivos que se plantearon en la matriz de desempeño, al inicio del período.
- b) *Evaluación de las competencias laborales del personal*; Los jefes evalúan las competencias de su personal para retroalimentarlos posteriormente.
- c) *Evaluación de las competencias de liderazgo de jefes, gerentes, etc.*; los colaboradores evalúan a sus líderes en varias competencias de liderazgo.

- d) *Evaluación del desempeño de equipos de trabajo*; Se evalúan los resultados y las competencias de trabajo en equipo para aquellos grupos que se organizaron alrededor del logro de objetivos o proyectos.

- e) *Evaluación de resultados de las áreas/departamentos*; Los jefes evalúan el logro de los objetivos de sus áreas o departamentos y que fueron establecidos en el scorecard del área.

- f) *Evaluación de objetivos estratégicos*; Los altos directivos evalúan el grado de logro de los objetivos estratégicos de la organización.

3.4.2 Relación Meta – Desempeño

Los estudios demuestran que las metas específicas y desafiantes, conducen a un mejor desempeño que las metas generales; especificidad, desafío y compromiso son las características claves que deben reunir una meta para mejorar su desempeño. A nivel individual se recomienda establecer de 3 a 7 metas. Más metas disipan el enfoque e incrementan el estrés. Las metas también son un estándar para juzgar el nivel de satisfacción de un individuo con relación a la tarea.

Cuando se cumple la meta, hay satisfacción; mientras más se excede la meta, mayor satisfacción. Mientras menos se cumple con la meta, menor satisfacción. La satisfacción afecta el compromiso, de modo que a mayor satisfacción mayor compromiso, lo que resulta en la disposición de establecer metas más desafiantes y en la mejora de la auto eficacia.

Latham (2009) asevera: "...lo que los psicólogos hemos aprendido acerca del establecimiento de metas, es que las metas específicas y desafiantes, conducen al alto desempeño y no las metas generales. Si la persona está comprometida con la meta, mientras más alta la meta, más alto el desempeño. La naturaleza de la meta afecta la elección, el esfuerzo y la persistencia. Por tanto, los reconocimientos, la retroalimentación, la participación en la toma de decisiones y los incentivos monetarios mejoran el desempeño solo cuando conducen al establecimiento, y logran el compromiso con metas específicas y desafiantes".

La relación metas – desempeño está moderada por varios factores:

- *Compromiso con la meta*; es el moderador más importante, si el colaborador no está comprometido con la meta, ni siquiera se dará el desempeño.

- *Auto eficacia*; es una variable cognitiva de personalidad que se refiere al grado de seguridad que tiene la persona en sus capacidades para lograr una meta. La gente con más auto eficacia establece metas difíciles, tiene mayor compromiso con la meta, persiste más en su logro, define estrategias efectivas para alcanzar la meta, acoge la retroalimentación sobre su desempeño.
- *Expectativas de éxito*; variable cognitiva de personalidad, que afecta la elección del curso de acción que una persona emprenderá para lograr una meta, basada en la expectativa de que ese curso de acción le conducirá a un resultado positivo. La expectativa de resultado opera especialmente cuando la persona visualiza varias opciones para lograr una meta.

3.4.3 Metas de la actividad académica

La meta se define como cualquier intención o deseo que una persona quiere alcanzar o concretar. Uno de los hallazgos claves es que las metas específicas y difíciles mejoran el desempeño porque: Orientan la conducta hacia la meta (dirección); ofrecen estándares o niveles que estimulan el esfuerzo; estimulan la persistencia para superar los obstáculos hacia la meta. (Latham, 2009).

De acuerdo con la teoría clásica de la motivación de logro los determinantes principales de la orientación de la conducta hacia el logro son tres: el motivo de logro, las expectativas de éxito, y el grado de incentivo que supone conseguir el éxito en un momento dado.

Se pueden mencionar distintos tipos de metas; entre las que mencionamos:

- *Metas relacionadas con la tarea*; incrementar la propia competencia (motivación de competencia); actuar con autonomía y no obligado (motivación de control); experimentarse absorbido por la naturaleza de la tarea (motivación intrínseca).
- *Metas relacionadas con la autovaloración (el “yo”)*; experimentar el orgullo que sigue al éxito (motivo de logro); evitar la experiencia de vergüenza o humillación que acompaña al fracaso (miedo al fracaso).
- *Metas relacionadas con la valoración social*: experimentar la aprobación de los adultos y evitar su rechazo; experimentar la aprobación de los iguales y evitar su rechazo.
- *Metas relacionadas con la consecución de recompensas externas*: conseguir todo lo que signifique premios o recompensas; evitar todo lo que signifique castigo o pérdida de situaciones, objetos o posibilidades valoradas.

Las metas tienen cuatro funciones o mecanismos con relación al desempeño:

- 1) *Función directiva*; las metas dirigen la atención y el esfuerzo hacia actividades relevantes para la meta.
- 2) *Función energizante*; metas desafiantes conducen a mayores niveles de esfuerzo y desempeño que metas menos desafiantes.
- 3) *Función persistente*; las metas desafiantes generan mayor persistencia que las metas poco desafiantes.
- 4) *Función conductual*; las metas conducen a la búsqueda y definición de estrategias para la consecución de la meta, haciendo que la gente use los conocimientos y habilidades que son relevantes para la meta.

3.5 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es parte fundamental de un sistema de administración orientado hacia el logro de resultados. En este sentido, la medición del desempeño implica la determinación de elementos medibles, cualitativa y cuantitativamente, relacionados con el logro de los propósitos de la gestión y gerencia de una institución.

La evaluación del rendimiento, se define como un procedimiento estructural y sistemático para: medir, evaluar e influir sobre las competencias profesionales del personal evaluado.

Mientras el rendimiento depende de las competencias profesionales, el desempeño depende de las condiciones que toda organización tiene y proporciona para que dichas competencias se desenvuelvan óptimamente.

La evaluación del desempeño incluye elementos de respuesta a las interrogantes sobre cómo ha sido el desempeño, en qué medida y en qué condiciones se cumplieron los objetivos inicialmente establecidos.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el trabajador obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y, cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Los fines primordiales de la evaluación del desempeño son:

- El mejoramiento de la productividad o eficiencia, que viene a resultar una de las preocupaciones centrales de toda organización. La medición de esta productividad establece el valor relativo de la contribución de una persona a la institución y ayuda a evaluar los logros individuales.
- El perfeccionamiento de la gerencia ya que proporciona un marco para el desarrollo futuro del trabajador, al identificar y preparar a las personas para que asuman un mayor número de responsabilidades.
- Retroalimenta la valorización del personal, ya que proporciona una idea general del rendimiento que se espera de los trabajadores.
- Permite evaluar la oferta presente de recursos humanos para la planificación de las carreras.
- Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación realizadas a partir de información basada en el rendimiento. Permite estructurar el diálogo entre los distintos niveles existentes en la organización y mejorar la comprensión de los objetivos personales, la carrera profesional y de la institución.

3.5.1 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Entre los principales beneficios de implementar un proceso de evaluación del desempeño del personal de una organización tenemos:

Para el Individuo:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Para el Supervisor:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje; Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

Para la Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.

- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- La evaluación del desempeño resulta útil para: validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación); brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

3.5.2 Elementos de la Evaluación del Desempeño

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- a) Estándares de desempeño.- La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

- b) Mediciones del desempeño.- Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas.

Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

“Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más”. (<http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml>)

c) *Elementos subjetivos del calificador.*- Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación.

Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia, cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

- *Los prejuicios personales;* cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- *Efecto de acontecimientos recientes;* las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- *Tendencia a la medición central;* algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
- *Efecto de halo o aureola;* ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

- *Interferencia de razones subconscientes*; movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

3.5.3 Técnicas de evaluación del rendimiento

Los psicólogos industriales han desarrollado diversas técnicas para medir el rendimiento laboral.

Estas técnicas son diferentes, según el tipo de trabajo a evaluar. Pueden ser de dos tipos: objetivas y subjetivas. Aquellos trabajos en los que puede cuantificarse el rendimiento (por ejemplo, contando el número de ventas al mes), permiten el uso de técnicas objetivas; mientras que, cuando se requiere una evaluación de la competencia, en profesionales o ejecutivos, por ejemplo, es necesario usar técnicas más subjetivas, pues no es posible cuantificar o medir ciertos resultados de un modo totalmente objetivo.

Técnicas subjetivas; los trabajos en los que los empleados no producen algo que pueda contarse y medirse objetivamente, han de ser evaluados mediante técnicas algo más subjetivas.

Se ha de evaluar a estos trabajadores no en función de la cantidad de unidades producidas, sino mediante la observación del comportamiento laboral durante un determinado período de tiempo, emitiendo después un juicio acerca de su calidad.

a) Informes de rendimiento; Consisten en breves ensayos describiendo el rendimiento del trabajador. Tienen la desventaja de que pueden ser muy ambiguos a la hora de describir el comportamiento del empleado, y pueden estar influenciados por las preferencias del supervisor que escribe el informe.

b) Técnicas de valoración de mérito; Estas técnicas se diseñaron para intentar reducir la ambigüedad y alcanzar una mayor objetividad; entre estas tenemos:

Escalas de valoración.- Consiste en hacer una lista con los aspectos más importantes para la realización de ese trabajo (por ejemplo, cooperación, habilidades de comunicación, etc.) y especificar hasta qué punto un trabajador posee cada una de esas características (suele usarse una escala de 1 a 5).

Los supervisores pueden anotar también alguna fortaleza particular del trabajador o explicar alguna circunstancia que pueda haber influido en su rendimiento.

Algunas empresas permiten que los propios trabajadores añadan también sus comentarios en el formulario de evaluación.

Ranking.- Los supervisores hacen una lista de los trabajadores, ordenándolos en función de su nivel en determinadas características y en el rendimiento general. En esta técnica, cada trabajador se compara con todos los demás en cada una de las características evaluadas, situándolo en un lugar del ranking. Sólo sirve para números reducidos de trabajadores, pues de lo contrario puede resultar tedioso. Debido a su simplicidad, proporciona menos información que otras técnicas. Además, resulta difícil especificar similitudes entre trabajadores, pues no puede situarse a dos en el mismo puesto del ranking.

c) Comparación de pares; Las comparaciones se hacen entre dos personas cada vez y cada persona se va comparando con todas las demás. Si han de evaluarse varias características, la comparación ha de realizar para cada una de ellas.

d) Evaluación de 360°; Proceso estructurado para medir competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360 grados en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

3.6 Evaluación del desempeño docente

Se entiende por evaluación del desempeño docente al proceso sistemático de obtención de información confiable, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes, el despliegue de sus capacidades en la docencia, investigación, vinculación con la colectividad, en la cooperación interuniversitaria y compromiso institucional.

La docencia es una de las funciones sustantivas de la universidad ecuatoriana, que se concreta en los procesos de formación científico-técnica y humanística de profesionales que contribuyen efectivamente en la solución de los problemas locales, regionales y nacionales.

El desempeño del docente, es identificado como un factor muy influyente en el éxito de la gestión educativa, llegándose a sostener inclusive que los educandos no son sino, el corolario de lo que son sus docentes, que las instituciones educativas no van más allá de donde pueden ir sus docentes, y que el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Valdés Veloz sostiene que: “Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, textos; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación”. (Valdés V., H. 2000).

La evaluación del desempeño docente, de ninguna manera debe considerarse como un control de las actividades que realiza, sino como la oportunidad que tiene de mejorar la calidad de su desempeño (a partir de la reflexión), pues las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no en contra de ellos.

Por otra parte, la evaluación del desempeño docente, a más de ser un mandato legal, se constituye en el derecho que tienen los docentes a mejorar su práctica profesional, a partir de un proceso de evaluación serio, transparente y confiable.

En estudios realizados por la UNESCO, se reconoce a los sistemas de evaluación del desempeño docente con dos propósitos elementales: mejorar o asegurar la calidad de la enseñanza y obtener información para tomar alguna decisión respecto al docente. En gran parte de los países analizados por la UNESCO, se identifica a la evaluación del desempeño docente con un propósito básico, la optimización de la calidad en la enseñanza.

3.6.1 Funciones del proceso de evaluación docente

Según Valdés Veloz, las funciones que debe cumplir un proceso de evaluación del desempeño docente son las siguientes:

- a) La función de diagnóstico; que caracteriza el desempeño docente en un tiempo determinado e identifica sus principales aciertos y desaciertos, que permiten derivar acciones de capacitación y superación para erradicar los desaciertos.
- b) La función instructiva; que permite que los actores involucrados en dicho proceso se instruyan, aprendan del mismo e incorporen una nueva experiencia de aprendizaje laboral.
- c) La función educativa; porque a partir de que el maestro conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por sus compañeros, padres de familia, alumnos y directivos, puede trazar una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

- d) La función desarrolladora; porque incrementa la madurez del evaluado, pues el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento.

Bacharach (1989) citado por Valdés, identificó cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño docente que pone énfasis en el desarrollo profesional de los profesores. Estos principios son:

- 1- la *evaluación centrada en las capacidades* frente a aquella basada en el rendimiento, orientada a la valoración de las capacidades que con más probabilidad pueden aportar a un rendimiento eficaz, más que a medir el rendimiento en sí mismo;
- 2- *criterios de desarrollo* frente a criterios de evaluación uniforme, que implica determinar criterios de evaluación múltiples que reflejen el desarrollo del profesor en un período determinado;

- 3- *evaluaciones subjetivas* frente a evaluaciones objetivas, porque lo verdaderamente desarrollador es lograr una evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que trate de encontrar procedimientos más objetivos;
- 4- *evaluaciones formativas* frente a evaluaciones sumativas, que implica la utilización de la evaluación para mejorar la práctica docente del profesor, en vez de ser un proceso formulado en contra de él.

En estos casos la evaluación constituye un proceso orientado a que el profesor detecte cuáles son sus fortalezas y debilidades relacionadas como docente y, en consecuencia, determine las áreas o aspectos en los que debe mejorar; se trataría, por tanto, de una evaluación orientada a potenciar el desarrollo profesional del profesor.

Una *evaluación "de"* centra su atención primordialmente sobre el objeto a evaluar tratando de estimar en qué medida sus características y condiciones se ajustan a unos objetivos o perfiles previamente definidos que se utilizan como criterio de referencia. Constituye, por tanto, un enfoque centrado sobre los resultados.

La *evaluación “para”* – pone un énfasis especial sobre la finalidad del proceso. Lo importante en este caso es enfocar el proceso evaluativo de forma que sea útil para promover mejoras sobre la actividad docente del profesor.

En un proceso de evaluación surgen preguntas con respecto a su finalidad: ¿Se trata de excluir a los profesores con bajo rendimiento?, ¿Deseamos compensar a los profesores de alto rendimiento?, o ¿Tratamos de mejorar el rendimiento de todos los profesores?

Valdéz señala que para dar respuesta a lo anterior, se han definido tres tipos de estándares de desempeño profesional: estándares mínimos, competitivos y de desarrollo. Los estándares mínimos están diseñados para que entren o se mantengan profesores incompetentes; los estándares competitivos tienen como propósito proporcionar incentivos y compensaciones por alguna clase de rendimiento superior; y, los estándares de desarrollo están diseñados para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora.

3.6.2 Modelos de evaluación del desempeño docente

De la investigación educativa han surgido modelos de evaluación del desempeño del docente, que a continuación se citan:

- *Modelo centrado en el perfil del maestro*; que consiste en una evaluación en base a un perfil ideal previamente elaborado.
- *Modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula*; que consiste en identificar los comportamientos del profesor y relacionarlos con los logros de los estudiantes.

Los comportamientos están relacionados con la capacidad del docente para crear un ambiente favorable para el aprendizaje en el aula. La crítica a este modelo se ha centrado en la desconfianza del mismo por la elevada subjetividad que tendría la persona que realiza la evaluación.

- *Modelo de la práctica reflexiva*; que consiste en una instancia de reflexión supervisada, pues requiere de un sistema de supervisión que puede estar integrado por los mismos compañeros o algún directivo.

- *Auto evaluación docente*; el propio docente evalúa su desempeño considerando varios indicadores.

3.6.2.1 Autoevaluación docente

La docencia universitaria es un complejo proceso en el que influyen diversos factores entre los cuales se puede mencionar la disciplina específica que se enseña, las características del curso al que se enseña en particular, las condiciones en las cuales se desarrolla la docencia, entre otros.

Entre los que atañen al docente propiamente tal se encuentran factores tales como sus concepciones sobre la enseñanza, aprendizaje y evaluación, su formación profesional, su experiencia docente y la capacidad que tenga de socializar dicha experiencia.

Como factores que dependen mayoritariamente del docente, pueden ser modificados por éste a partir de su revisión planificada y sistemática.

Por esta razón, la oportunidad que se le otorgue para reflexionar en forma individual y colectiva acerca de aquello que favorece y dificulta su propia docencia, constituye un elemento central para mejorar los procesos de formación de sus estudiantes.

Cuando un profesional acostumbra a evaluar de forma sistemática su actividad, tendrá mayor posibilidad de convertirse en un sujeto abierto al juicio externo, siendo más flexible y abierto al cambio.

“La autoevaluación puede ser un poderoso medio para mejorar la formación ya que produce cambios en las percepciones de los profesores sobre la excelencia docente y, de esta manera, incrementa su capacidad de reconocerla”. (Ross y Bruce, 2007).

Mencionamos dos estrategias que se pueden utilizar para la autoevaluación:

- 1) *Cuestionarios*.- La modalidad más utilizada para la autoevaluación de la docencia consiste en la aplicación de cuestionarios abiertos o cerrados.
- 2) *Revisión de videos*.- La revisión de videos es mayormente conocida para efectos de evaluación de la docencia por pares, pero también hay variaciones que permiten utilizarla para la autoevaluación.
 - La primera variación dice relación con el trabajo en grupos de 3 a 5 docentes; consiste en grabaciones cortas que duran de 3 a 5 minutos en que cada profesor en su clase ha explicado un concepto, problema o tema de su disciplina; posteriormente se reúnen y revisan cada segmento de video, identificando fortalezas y debilidades de cada uno.

Luego de la sesión, los videos son borrados por lo que el contenido de las sesiones permanece de forma confidencial dentro del grupo. Esta técnica permite al profesor/a: concentrarse en sus prácticas de enseñanza de forma confidencial, sin sentirse amenazado; recibir retroalimentación de sus pares.

- La segunda modalidad consiste en grabar una clase completa, o al menos algunos segmentos largos, y asesorarse con un experto. Luego de haber grabado la clase, existen dos formas proceder
 - a) Puede revisar el video antes de reunirse con el experto, identificar debilidades y fortalezas y seleccionar algún segmento que quisiera revisar con él. Luego se reúne con el experto, ven los segmentos seleccionados y discuten fortalezas y áreas que deben ser modificadas.
 - b) No revisar el video hasta la cita con el experto. Ambos revisan el video en forma conjunta y comienzan a realizar preguntas y a establecer discusiones de variados temas relativos al video. Luego, elaboran conclusiones sobre fortalezas y áreas que deben ser modificadas. Esta modalidad permite construir, en conjunto con el experto, un retrato de debilidades y fortalezas de una clase en particular y discutir posibles estrategias de cambio.

Además, el establecimiento previo de criterios o parámetros claros de comparación, se analizará la propia práctica docente, en aspectos específicos, tales como: los patrones de pregunta y respuesta, el uso que se hace de la pizarra y recursos audiovisuales, organización de la clase, formas de dar explicaciones a sus estudiantes, entre otras estrategias

3.6.3 Criterios de evaluación del desempeño docente

“Se considera cinco Criterios con sus respectivas variables, para la evaluación del desempeño docente”. (Murillo, F. J (2006) Evaluación del desempeño y carrera profesional docente). A continuación se describen:

1. **Mediación Pedagógica.-** Se busca involucrar al estudiante en la experiencia educativa, al incitar el desarrollo del propio conocimiento mediante exposiciones a situaciones reales o similares de la vida profesional, respetando estilos o ritmos de aprendizaje y creando ambientes propicios para el mismo.
2. **Habilidades de aprendizaje.-** El propósito es que el estudiante aprenda estrategias para organizar su información de manera práctica. Además, de desarrollar un sentido crítico y analítico.

3. **Estrategias Didácticas.**- El docente debe crear ambientes propicios de aprendizaje mediante dinámicas en las que se involucren los estudiantes, ayudándolos a desarrollar habilidades y actitudes frente a sus compañeros.
4. **Estrategias de Evaluación.**- Actuar en congruencia en relación a las tareas que se están solicitando a los alumnos, es decir, evaluar no solo los conocimientos, sino también sus actitudes y habilidades dentro del aula.
5. **Actitudes Docentes.**- Observar si el maestro es un guía congruente a las disposiciones que él solicita para su clase, dentro de un clima de respeto y armonía.

En la evaluación del desempeño docente, la docencia es el ámbito de análisis y depende en gran medida de la capacidad profesional, de la capacidad pedagógica y de su práctica de valores; de lo que se considera los siguientes Criterios de Análisis:

- a) **Capacidad profesional.** Se asume que el profesorado universitario es profesional, es decir, que tiene una formación sujeta a licencia; un amplio margen de discrecionalidad en su acción; que ésta se resuelve desde supuestos teórico-científicos; que implica un constante esfuerzo de mejora y actualización.

- b) **La capacidad pedagógica.**- Ser un docente universitario competente desde una concepción humanista de la educación significa no sólo ser un conocedor de la ciencia que explica, sino también de los contenidos teóricos y metodológicos de la psicología y la pedagogía contemporáneas que lo capacite para diseñar un proceso de enseñanza-aprendizaje que potencie el desarrollo de la personalidad del estudiante.

Existen aspectos importantes relacionados con la práctica pedagógica que atiendan a la dimensión ética y están vinculadas al currículo, tales como las estrategias de enseñanza-aprendizaje-evaluación, las cuales incluyen actividades, procedimientos, tareas, recursos y medios utilizados por el docente para promover aprendizajes significativos.

- c) **La práctica de valores.** No se trata de que el docente enseñe valores, se trata de que pueda crear una atmósfera moral en el aula, dentro de la cual se use a la ética en función de los conflictos, se estimule el pensamiento de los estudiantes para que ellos construyan juicios y razones. Todo lo que ocurra dentro de un salón de clase y vaya en contra de la vida, es anti ético. Se requiere entonces un docente puntual, organizado, negociador, oyente, preparado cognitivamente, con sensibilidad social, capaz de discernir, canalizar las dificultades que surjan en el recinto universitario, atendiendo al bien colectivo, más que al personal.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Métodos de Investigación

El método Analítico – sintético es aplicado en este trabajo investigativo.

El análisis consiste en la desmembración de un todo, en sus elementos para observar su naturaleza, peculiaridades, relaciones, etc. Es la observación y examen minuciosos de un hecho en particular. Se ha realizado un análisis macro de los modelos pedagógicos y las nuevas exigencias para una educación de calidad; análisis meso de los indicadores de gestión en instituciones educativas; y, análisis micro lo referente a la gestión del talento humano, específicamente lo relacionado a evaluación del desempeño por competencias. La síntesis tiene un carácter creador e integrador, al unir produce un todo nuevo, ya que su contenido no se identifica con ninguna de las partes que lo constituyen. Es el método de razonamiento que tiende a rehacer, reunificar o reconstruir en un todo lógico y concreto los elementos destacados a través del análisis. Los instrumentos de gestión, así como las conclusiones y recomendaciones es la síntesis del trabajo de investigación.

4.2 Significado del Problema

El Análisis de las competencias profesionales del docente de la PUCESA para brindar una educación de calidad; y los indicadores de evaluación del desempeño son los ejes centrales de esta investigación.

Uno de los objetivos más importantes planteado a todo el personal responsabilizado con la educación de jóvenes, consiste en lograr una verdadera dirección científica del proceso pedagógico.

Se requiere una sólida preparación no solo en pedagogía, sino también en ciencias afines a la educación como la cibernética, la filosofía y la psicología entre otras.

La presente investigación busca recopilar información primaria y secundaria, con el objeto de proponer indicadores de desempeño por competencias del los Docentes de la PUCESA, para lograr una educación de calidad.

4.3 Definición del problema:

Para definir el problema se plantean las siguientes preguntas básicas:

¿Cuáles son las funciones principales de los Docentes de la PUCESA?

¿Cuáles son las competencias genéricas que debe poseer un Docente de la PUCESA?

¿Cómo se evalúa el desempeño de los Docentes?

¿Para una educación de calidad, se está evaluando el desempeño de los Docentes con los indicadores basados en competencias?

¿Cuáles son las nuevas exigencias de la Ley de Educación Superior?

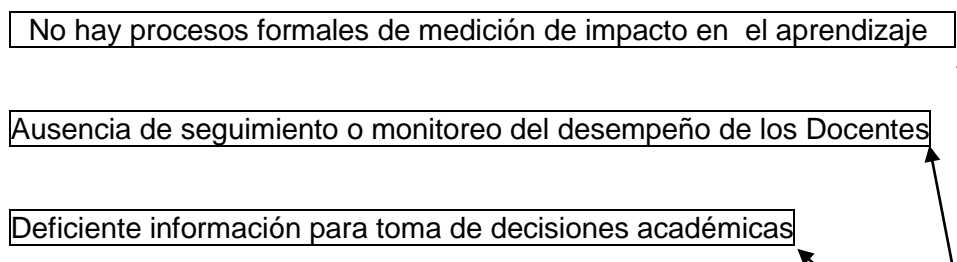
¿Cuál es el papel de las Universidades en la Era del Conocimiento?

¿El Plan estratégico de la PUCESA, está sustentado en las competencias de sus Docentes?

4.4 Árbol del Problema

Cuadro 2: Árbol del problema

EFFECTOS



PROBLEMA

Ausencia de Indicadores para evaluar el Desempeño de Docentes

CAUSAS

Documentación insuficiente

Evaluación empírica

Escasa Gestión del talento Humano

Fuente: Investigación
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2011)

4.5 Planteamiento del tema

Se ha planteado el Tema: “Indicadores para la evaluación del desempeño por competencias de los docentes, como herramienta para una educación de calidad en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato”.

Sistematización del problema.-El problema a tratar es la ausencia de indicadores de evaluación del desempeño de los docentes de la PUCESA, y las competencias que requieren desarrollar para lograr una educación de calidad, y por consecuencia la acreditación de las carreras y de la Sede.

Caracterización del problema.- El problema se lo considera desde la línea de investigación: Indicadores de eficiencia y equidad en la administración de Talento Humano. La eficiencia del desempeño de los docentes se refleja en la calidad de los procesos formativos y en el nivel de servicio que presta la Institución.

Identificación de sub problemas.- Se identifican sub problemas como son la adaptación de los docentes antes las nuevas exigencias de la Ley orgánica de Educación Superior del Ecuador; la acreditación de las Carreras al cumplir con los criterios de calidad; las competencias que poseen y deben desarrollar los docentes; y, las políticas internas de evaluación del desempeño de los docentes de la PUCESA.

4.6 Hipótesis, variables e indicadores

4.6.1 Hipótesis

La determinación de indicadores de evaluación de desempeño, permitirá clarificar el desempeño de los docentes de la PUCESA, al conocer las competencias que se requieren evaluar para brindar una educación de calidad.

4.6.2 Variable Independiente:

- Indicadores de evaluación del desempeño.

INDICADORES: Satisfacción de estudiantes, Nivel de Impacto de los proyectos de Investigación, Percepción de la calidad, Nivel de aprovechamiento.

4.6.3 Variable Dependiente

- Educación de calidad

INDICADORES: competencias de los docentes; estándares de desempeño; resultados de Aprendizaje

4.7 Objetivo General

Proponer Indicadores de Evaluación del Desempeño por Competencias de los Docentes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, para asegurar una Educación de Calidad.

4.7.1 Objetivos Específicos

- Analizar las nuevas exigencias en un contexto de cambio permanente en las Instituciones de Educación Superior.
- Construir instrumentos de gestión del talento humano para la evaluación del desempeño en la PUCESA.
- Identificar competencias generales de los Docentes para las Carreras de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Diseñar un diccionario de competencias de los Docentes de de la PUCESA.
- Definir Indicadores de Desempeño por competencias, para los Docentes de la PUCESA.

4.8 Justificación

- **Trascendencia.-** El presente Proyecto, busca ser un aporte en la búsqueda de una educación de calidad; considerando el talento humano como eje principal del mejoramiento continuo.

- **Pertinencia y factibilidad.-** Este trabajo investigativo, se justifica por pertenecer el autor a la planta Docente de la PUCESA; lo que me permite recabar información útil y de fuentes primarias.

- **Impacto:**
 - **Social;** El trabajo permite satisfacer no sólo necesidades básicas (biológicas y de seguridad); sino también sociales, ya que pertenecemos a un grupo al cual queremos ser aceptados, aprobados y apreciados.

El grupo laboral nos ayuda a desarrollar nuestra autoestima y buscar nuestra autorrealización.

El socializar indicadores de desempeño para los Docentes, permitirá satisfacer necesidades psicológicas y establecer metas retadoras.

- **Cultural;** Las normas y los valores forman parte de la cultura, el comportamiento de individuos que comparten ideas, sentimientos, objetivos. Al valorar más un trabajo en su significado, nos permite tener mayor identidad y compromiso con la organización.

- **Política;** La Universidad será reconocida por su política de calidad; al lograr la acreditación como Sede y por Carreras. Los indicadores son claves al momento de medir el aporte en función de una educación de calidad.

- **Económico;** La imagen de la Universidad se vería beneficiada con una ventaja competitiva como es su prestigio, y su consecuente crecimiento económico.

- **Científico Técnica;** La técnica de medición del desempeño se verá alimentada, al contar con indicadores de eficacia, información clave para acreditar como una Institución que brinda una educación de calidad.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Cumpliendo con los objetivos propuestos, se presenta como resultados la construcción de los siguientes instrumentos de gestión del talento humano, que pueden servir de guía para aplicarlos en la Universidad ecuatoriana, luego de un proceso de socialización y análisis de expertos internos y externos. Estas herramientas serán de base para implementar un modelo de gestión por competencias en la PUCESA, con el fin de mejorar la gestión del talento humano y asegurar una educación de calidad.

- Diccionario de competencias cardinales y comportamientos observables para docentes; instrumento base del modelo por competencias.
- Descripción de funciones del docente y matriz de competencias; funciones, habilidades, exigencias del cargo.
- Catálogo de competencias y niveles para evaluación del desempeño; formato base para evaluación del desempeño.
- Instrumentos de evaluación; cuestionarios.
- Indicadores de evaluación docente
- Proceso de evaluación docente; flujo grama propuesto.
- Plan de mejoras y plan de capacitación para los docentes.

5.1 Diccionario de Competencias aplicado a los Docentes de la PUCESA

Spencer y Spencer (1993) en su importante obra “Competencia at work” presenta al llamado Diccionario de Competencias. El diccionario contiene las competencias más comunes encontrados en sus estudios y trabajos de consultorio a través de los años y diversos tipos de organizaciones y puestos.

Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera), que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente o con un rendimiento superior.

Cuando se implanta un modelo por competencias, los distintos subsistemas de recursos humanos resultan afectados. Por ello, en los descriptivos de puestos se indican las competencias, así como las otras capacidades (en primera instancia conocimientos), que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos específicos, experiencia requerida, etc. Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de los niveles de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

La determinación del diccionario de competencias para docentes de la PUCESA, se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

- *Evaluación por superiores.*- Consiste en recoger información sobre los docentes; evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el Director de Escuela.
- *Auto cuestionarios.*- Los docentes reflejan su propia percepción sobre las competencias, mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida por los superiores. Es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.
- *Evaluación por terceros* (pares internos o externos).- Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas docentes de otras Escuelas o Sedes de la PUCE, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.
- *Assessment center.*- Método o herramienta situacional para evaluar competencias, mediante el cual a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas, similares a las que debería enfrentar en su puesto de trabajo.
- *Adecuación persona /puesto.*- Una vez definidos los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de la persona al puesto que ocupa, comparando las competencias e identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

5.1.1 Competencias Cardinales

Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra, y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Para validar estas competencias cardinales, se deberá seguir el siguiente proceso:

- a. Formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.
- b. Definición de competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre los conceptos empleados.
- c. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la organización desea transmitir como cultura corporativa; esto permite tener un inventario de competencias estándar de la organización.

5.1.2 Diccionario de competencias y comportamientos propuesto

A continuación, se propone un diccionario de competencias y comportamientos observables, adaptado del Diccionario de competencias de Martha Alles (2002), agrupadas en cuatro categorías:

A- Competencias Técnicas

B- Competencias Metodológicas

C- Competencias Sociales

D- Competencias Participativas

Las competencias sugeridas como cardinales, podrían también ser consideradas como específicas.

Los Comportamientos son Indicadores que permiten la medición de las Competencias

A. Competencias Técnicas:

1) Conocimientos Técnicos; Comportamientos observables:

- El docente entiende, conoce y lo demuestra en la práctica todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.
- Renueva de manera constante su interés y curiosidad por aprender. (búsqueda de información, capacitación).
- Comparte con los demás sus conocimientos y experiencia. (foros, eventos, artículos, revistas, libros).
- Asume activamente el rol de entrenador de otros, con el propósito de ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. (coaching).
- El docente se constituye un referente dentro y fuera de la Universidad, por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Es reconocido en la comunidad donde actúa como experto. (consultoría).

2) Gestión y logro de objetivos; Comportamientos observables:

- Los docentes establecen tanto para sí mismo/a, como para la universidad en general, metas retadoras y desafiantes. (ejemplo: acreditación carrera).
- Genera directrices y ejerce sus funciones basado en una planificación sistemática, diseñando estrategias y procesos fundados en una lectura inteligente e innovadora de la información disponible. (planificación micro curricular, diseño syllabus).
- El docente funda todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para el cumplimiento de los objetivos de la organización. (mediación pedagógica).

B. Competencias Metodológicas**1) Orientación a los resultados con calidad;** Comportamientos observables:

- El docente debe tener la capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento.

Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente. (Desde la planificación en la elaboración del syllabus, aplicación de estrategias metodológicas en el aula, y alcanzar los resultados de aprendizaje en los estudiantes son las estrategias para obtener educación de calidad).

2) Calidad y mejora continua; Comportamientos observables:

- El docente diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten optimizar los recursos disponibles (personas, materiales, etc.).
- Idea o implementa herramientas para agregar valor, a través de: ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o procesos o métodos de la organización. (materiales didácticos, libros, revistas, tecnologías en el aula, etc.).
- El docente genera y promueve en la Universidad la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o, perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de recursos. (ej.: proyectos de investigación).
- Planea y toma decisiones que facilitan a la organización una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. (Compromiso organizacional).

3) Capacidad de planificación y organización; Comportamientos observables:

- El docente diseña métodos de trabajo organizacionales, que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. (estrategias pedagógicas).
- Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización. (manejo del tiempo).
- Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas, para mantener el control de los proyectos o procesos y, poder de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. (organización y coordinación de estudiantes).
- Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. (Pro actividad)
- El docente es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional. (Planificación micro curricular)

4) Pensamiento conceptual; Comportamientos observables:

- El docente tiene la capacidad para identificar problemas, información significativa/clave y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles; implica la aplicación del razonamiento creativo, inductivo o conceptual; en la era de la información el docente es un seleccionador de lo más importante de su materia (texto, videos, programas), para tratar en clase.
- Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave. Identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa-efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. (El docente desarrolla en la tutoría su habilidad de enseñar a las personas a resolver problemas).

5) Pensamiento analítico; Comportamientos observables:

- El docente tiene la capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar. (selección de la información, conflictos en el aula, proyectos de investigación).

6) Responsabilidad; Comportamientos observables:

- Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. (rendimiento en la docencia).
- Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. (Actitudes docentes).
- Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres, tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella. (Política de calidad. Código de ética. Salud ocupacional).

7) Iniciativa y autonomía; Comportamientos observables:

- Docencia implica la capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sean pertinentes, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

C- Competencias Sociales.- La Docencia es una actividad social, que requiere las siguientes competencias:

1) Adaptabilidad – Flexibilidad; Comportamientos observables:

- El docente comprende y aprecia perspectivas diferentes de los estudiantes, a las que otorga un valor especial.
- Lleva a cabo revisiones críticas de las estrategias y objetivos de su área, y propone cambios cuando advierte que es necesario. (autoevaluación docente).
- Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso en clase.

2) Tolerancia a la presión de trabajo; Comportamientos observables:

- El docente requiere la capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar los objetivos difíciles; implica mantener un alto nivel de desempeño, aún en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.

3) Temple y dinamismo; Comportamientos observables:

- El docente tiene la capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores, o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos. (El docente ayuda a moldear comportamientos en el aula, para lograr un ambiente dinámico de trabajo).

D- Competencias Participativas.- Comprender el desarrollo de habilidades en el aula:**1) Comunicación eficaz;** Comportamientos observables:

- El docente escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos y una buena empatía.
- Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los resultados de aprendizaje.

- Adapta a su estilo comunicacionales a las características particulares de la audiencia o interlocutor. (cada clase tiene variedad de personalidades que por su cultura requiere una adaptación de estilo en la comunicación: mensajes, significados).
- Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal), y promueven el intercambio inteligente de información.
- Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación. (portafolio docente, plataforma educativa, redes sociales).

2) Desarrollo y autodesarrollo del talento; Comportamientos observables:

- El docente instrumenta medios de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento (competencias en los estudiantes).
- Instala y difunde en su clase el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. (vinculación con la comunidad).

- Maximiza la utilidad de las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo del talento. (Tics en el aula).
- Mantiene una actitud proactiva, hacia el aprendizaje continuo, la actualización permanente y, la incorporación de nuevos conocimientos, tendientes a mejorar las actividades, la gestión y los resultados. (participación en eventos de capacitación).

3) Influencia y negociación; Comportamientos observables:

- El docente persuade y exhibe actitudes que generan un impacto positivo en los demás, y logra así cambios de opiniones, enfoques o posturas, mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. (el líder influye con el ejemplo).
- Diseña estrategias complejas que le permiten influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios.

4) Dinamismo – energía; Comportamientos observables:

- El docente promueve, a través del ejemplo, la disposición de trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras.

- Toma acertadas decisiones; sigue adelante y alienta a otros, en medio de circunstancias adversas, demostrando serenidad y dominio de sí mismo.
- Diseña e implementa métodos de trabajo dirigidos a incentivar el desarrollo de tareas con dinamismo y energía.

5.2 Descripción de las funciones del cargo de Docente

La descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos.

Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

La identificación de actividades esenciales es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas restantes genera apenas un 20% de los resultados. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. Todos estos diccionarios provienen de unas taxonomías elaboradas por un grupo de investigadores y consultores que realizaron su trabajo en un proyecto denominado ONET (occupational network), contratado por la Secretaría de Labor del Gobierno de los Estados Unidos (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999).

En la investigación realizada no se ha encontrado mayor información o modelos de descripción de funciones del docente, por lo que el diseño se adaptó de un formato utilizado para una empresa de servicios, y considerando actividades descritas en perfiles profesionales.

Cuadro 3: Datos de Identificación del Puesto

Denominación del cargo: Docente	Código:
Dirección: Académica	Sección / Escuela
Número de ocupantes:	Ciudad / regional: Ambato
Cargo Supervisor Directo: Director Escuela	Reportes Directos:
Elaborado por: Luis Cevallos	Salario Base:
Fecha elaboración: Mayo 2012	Fechas de actualización

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 4: Propósito Principal del Puesto

El Docente ejerce sus capacidades para favorecer experiencias significativas en los/las estudiantes, a través de diferentes estrategias basadas en el enfoque curricular vigente, que da sustento al trabajo educativo, al generar con su intervención las condiciones para el desarrollo intelectual y emocional, utilizando como herramientas fundamentales los elementos de la planificación y las funciones de la evaluación, en la organización de su práctica pedagógica y la selección de recursos didácticos.

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 5: Actividades Esenciales, Resultados, Indicadores de Gestión y Clientes

Actividades Esenciales *	Resultados	Indicadores	Clientes
Organiza las tareas del grupo; propicia la dinámica participación de los estudiantes en el proceso.	Actividades realizadas con efectividad. Vinculación con la comunidad	Número de actividades realizadas <hr/> Número actividades programadas.	Estudiantes Comunidad.
Asesora con pertinencia y rigurosidad científica en el proceso de investigación del módulo; aporta con sus conocimientos y experiencia en el tratamiento de los contenidos.	Desarrollo de competencias en los estudiantes	Evaluaciones académicas. Investigaciones. Disertaciones.	Estudiantes
Prepara los materiales de estudio actualizados; revisa oportunamente los avances de los trabajos de investigación de los estudiantes y devolverlos con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias, para asegurar el logro de aprendizajes significativos.	Resultados de aprendizaje	Contenidos analizados <hr/> contenidos programados	Estudiantes

Fuente: Investigación
Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 6: Matriz de competencias

Actividades Esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas Generales	Otras Competencias
Organiza las tareas del grupo; propicia la dinámica participación de los estudiantes en el proceso.	Pedagogía Psicología	Percepción Social. Construcción de Relaciones.	Sociabilidad. Fluidez verbal.
Asesora con pertinencia y rigurosidad científica en el proceso de investigación del módulo; aporta con sus conocimientos y experiencia en el tratamiento de los contenidos.	Específico de la materia a impartir.	Generación de ideas. Planificación.	Extroversión. Amabilidad. Fluidez verbal.
Prepara los materiales de estudio actualizados; revisa oportunamente los avances de los trabajos de investigación de los estudiantes y devolverlos con las observaciones, sugerencias y recomendaciones necesarias para asegurar el logro de aprendizajes significativos.	Investigación NTics	Operación y control.	Minuciosidad.

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 7: Educación Formal Requerida

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (ej., administración, economía, etc.).
Requiere formación profesional	Título de cuarto nivel	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 8: Conocimientos académicos

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Técnicas de Relaciones Humanas.	X	X
Administración de proyectos.		X
Metodologías didácticas	X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 9: Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Nivel estratégico.	Conocimiento de, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, políticas y prioridades del área académica		X
2. Mercado / entorno.	Conocimiento del entorno donde se desenvuelve la materia de especialidad.	X	X
3. Personas y áreas.	Conocer personas/ departamentos Académico, Administrativo, Financiero.		X
4. Otros grupos	Conocimiento de organismos externos, convenios, etc.		X
5. Otros datos.	Ley Educación Superior del Ecuador		X

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 10: Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
1. Manejar programas informáticos	Excel, Word, Power point. Portafolio docente.	X	X
2. Usar otros idiomas	Expresión verbal y redacción en Inglés.	X	X
3. Operar equipos	Equipo de Audiovisuales, proyectores, pizarras digitales		X

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 11: Destrezas / Habilidades Generales

Destrezas / Habilidades Generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los estudiantes y comprender por qué reaccionan de esa manera.	X	
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	X	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para lograr los resultados de aprendizaje	X	X
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	X	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 12: Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	2 a 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en docencia.
3. Contenido de la experiencia	Experiencia profesional en el área específica

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 13: Características más relevantes del entorno laboral de la Posición

Características más Relevantes	Escala
I. Relaciones Interpersonales	
Formalidad de la comunicación. Interacción Social Privacidad de la comunicación. Responsabilidad por el trabajo de otros.	Medianamente formal Alto contacto Mediana privacidad Alta responsabilidad
II. Condiciones Físicas de Trabajo	
Privacidad del área de trabajo. Proximidad física. Condiciones ambientales. a. Ruidos distractores.	Poca privacidad Alta cercanía Diariamente
III. Características estructurales de la posición	
13. Consecuencias de los errores.	Muy graves

Fuente: Investigación

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

5.3 Catálogo de competencias y niveles para evaluación del desempeño docente

A continuación se presenta un Instrumento de evaluación del desempeño, en la que se definen competencias y sus diferentes niveles. Competencias graduadas en 5 niveles

Instrucciones.- Asigne un valor (1, 2, 3, 4, 5), según criterio compartido o negociado entre el evaluador y evaluado.

Cuadro 14: Escalas de medición de competencias

Medición de Competencias	
Tipo de escala: Descripción conductual	
Competencia:	Comunicación Verbal
a. Habla de manera clara y comprensible	1 2 3 4 5
b. Expresa sus ideas de manera lógica y concatenada	1 2 3 4 5
c. Adapta su lenguaje a la persona o grupo al que se dirige	1 2 3 4 5
Competencia:	Iniciativa
a. Propone nuevas y mejoras maneras de hacer las cosas	1 2 3 4 5
b. Realiza acciones que mejoran la eficiencia y efectividad de su trabajo, por su propia iniciativa	1 2 3 4 5
c. Ofrece soluciones y sugerencias de mejora	1 2 3 4 5
<u>Escala de evaluación</u>	
1 nunca o casi nunca	3 algunas veces
2 rara vez	4 Frecuentemente
	5 siempre o casi siempre

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 15: Significado de los niveles de evaluación

Nivel	Significado
1	Necesita mejorar sustancialmente en esta competencia
2	Necesita mejorar esta competencia. No está entre sus fortalezas
3	Tiene la competencia, aunque necesita mejorarla en varios aspectos
4	Tiene desarrollada la habilidad; aunque aún puede mejorarla
5	Comparada con las demás habilidades, esta es una fortaleza.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 16: Competencia Iniciativa: niveles de evaluación

Competencia	Iniciativa
Concepto	Proponer activamente acciones que incrementan el valor, el impacto, la cobertura o el beneficio de las actividades del puesto, área o unidad.
Niveles:	
1	Prefiere moverse con pautas establecidas y en ámbitos conocidos; tiene una idea básica para detectar oportunidades, pero espera sugerencias de su jefe inmediato.
2	Aprovecha la ocasión para implantar una mejora. Resolver temas que se le consulten y generar espacios para el intercambio de ideas. Reconoce las oportunidades que se le presentan.
3	Propone y lleva a cabo acciones que contribuyen a mejorar las cosas o solucionar los problemas. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones.
4	Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión de largo plazo, adelantándose a los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo.
5	Propone activamente y lleva a cabo iniciativas que mejoran el valor, el impacto, la cobertura, etc., de las actividades del área. Capacita y prepara a su gente para responder de forma eficiente en situaciones inesperadas.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 17: Competencia Orientación al logro: niveles de evaluación

Competencia	<i>Orientación al logro</i>
Concepto Niveles:	Establecer metas realistas pero desafiantes. Persistir en la tarea a pesar de las dificultades.
	Intenta realizar el trabajo bien o correctamente sin alcanzar el nivel exigido
2	Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la institución
3	Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo, para conseguir mejoras en el rendimiento, sin establecer una meta específica.
4	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos, efectuando un análisis costo-beneficios para la toma de decisiones.
5	Asume riesgos institucionales calculados. Compromete recursos importantes y tiempo para mejorar los resultados, es decir mejorar el desempeño y alcanzar objetivos ambiciosos.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 18: Competencia Apertura al aprendizaje: niveles de evaluación

Competencia	<i>Apertura al aprendizaje</i>
Concepto Niveles:	Aceptar sugerencias y retroalimentaciones para mejorar el propio desempeño.
1	Prefiere trabajar con los métodos que ya conoce, es poco abierto a buscar nuevas metodologías y formas de trabajo, teniendo dificultad para adaptarse a los cambios.
2	Conoce las competencias requeridas para su rol. Realiza esfuerzos para adquirir nuevas prácticas y conocimientos.
3	Es receptivo y abierto a la mayoría de sugerencias. Cambia de conducta o actitud como consecuencia de ello. Solicita retroalimentación de su desempeño para mejorar sus niveles de competencias.
4	Es receptivo y abierto a las sugerencias y a la retroalimentación, lo que demuestra en cambios de comportamiento. Solicita sugerencias y retroalimentación y escucha sin ponerse defensivo.
5	Participa en la exploración de nuevas metodologías y prácticas, emprendiendo acciones para difundirlas y así mejorar la eficiencia de la institución. Considera el conocimiento como un activo decisivo para la competitividad.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 19: Competencia Control emocional: niveles de evaluación

Competencia	<i>Control emocional</i>
Concepto Niveles:	Regular las propias emociones para lograr actuaciones constructivas.
1	Ante los problemas cotidianos se esfuerza por reaccionar positivamente, evitando roces y oposiciones.
2	Controla adecuadamente las propias emociones en el ámbito laboral, aún cuando atravesase por problemas personales o de estrés, con la finalidad de no disminuir su nivel de rendimiento.
3	Mantiene la tranquilidad y la calma en la mayoría de las situaciones. Por lo general reacciona o expresa sus emociones de manera proporcionada.
4	Se maneja con seguridad y solvencia. Domina con cautela y convicción toda situación, por más crítica que sea y a pesar de estar bajo altos niveles de presión.
5	Mantiene la calma en situaciones donde los demás están tensos. Siempre prioriza la imagen y reputación de la Institución, independientemente de sus propios intereses y emociones.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 20: Competencia Orientación al servicio: niveles de evaluación

Competencia	<i>Orientación al servicio</i>
Concepto Niveles:	Atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de los demás.
1	Desea servir al cliente, respondiendo a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de su caso.
2	Mantiene una comunicación permanente y fluida con el cliente, para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece información útil.
3	Se compromete personalmente, mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
4	Es servicial y cortés con los demás. Despliega el esfuerzo necesario para satisfacer los requerimientos presentados y buscar ser efectivo.
5	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades a fondo, hace más de lo que normalmente el cliente espera, conoce las necesidades del cliente y va más allá de lo solicitado inicialmente.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 21:**Competencia Atención al detalle: niveles de evaluación**

Competencia	Atención al detalle
Concepto	Actuar de manera planificada, organizada y minuciosa.
Niveles:	
1	Actúa de forma improvisada, resolviendo las cosas en el camino.
2	Actúa bajo un esquema básico para la organización de su trabajo, cumpliendo con los plazos de entrega establecidos.
3	Actúa de manera planificada y organizada la mayoría de veces. Trabaja cuidando la mayoría de detalles.
4	Actúa de manera planificada y organizada. Cuida los detalles y muestra elevados niveles de minuciosidad y precisión en su trabajo.
5	Establece la planificación y organización del área, determinando los objetivos a cumplirse, cuidando todos los detalles con extrema minuciosidad y precisión.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 22: Competencia Seguimiento / Supervisión: niveles de evaluación

Competencia	Seguimiento / Supervisión
Concepto	Dar seguimiento al desempeño de personas y a la correcta ejecución de actividades o proyectos a lo largo del tiempo.
Niveles:	
1	No da seguimiento a los temas de su responsabilidad.
2	En algunos temas le falta dar seguimiento.
3	Da seguimiento a la mayoría de los temas de su responsabilidad
4	Da seguimiento a los temas de su responsabilidad y hace correcciones oportunas.
5	Da seguimiento a los temas de su responsabilidad de manera sistemática y periódica, logrando que las actividades marchen según lo planificado.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 23: Competencia Búsqueda de información: niveles de evaluación

Competencia	<i>Búsqueda de información</i>
Concepto Niveles:	Buscar y obtener la información necesaria para realizar su trabajo.
1	Utiliza la información que este a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	Reacciona con apertura cuando se le proporciona datos puntuales relativos a la tarea asignada.
3	Busca y obtiene información que necesita para hacer su trabajo, utilizando todos los medios disponibles en la Institución.
4	Actualiza puntualmente información que necesita para enriquecer la tarea. Intensifica su lectura en épocas que requiere de mayor actualización para la aplicación directa de los conocimientos adquiridos.
5	Tiene procedimientos propios para obtener de manera periódica la información que necesita en su trabajo. Cuando necesita información despliega el esfuerzo necesario para obtenerla.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 24: Competencia Persuasión: niveles de evaluación

Competencia	<i>Persuasión</i>
Concepto Niveles:	Convencer a otras personas para que cambien su forma de pensar o su comportamiento.
1	En intercambios cotidianos, logra mantener a sus interlocutores alineados a los objetivos que busca conseguir.
2	Se conduce con respeto y abierto a sugerencias d estrategias a utilizar en sus intercambios con terceros, empleando herramientas básicas para persuadir.
3	Usa argumentos variados para convencer u obtener apoyo a sus ideas o propuestas. Generalmente es convincente.
4	Identifica a personas claves con quienes exponer sus ideas y argumenta de modo eficaz para obtener los resultados perseguidos. Llega a acuerdos alineados al objetivo inicial.
5	Se conduce con notable agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 25: Competencia Manejo del tiempo: niveles de evaluación

Competencia	<i>Manejo del tiempo</i>
Concepto Niveles:	Organizar el tiempo de uno mismo y el de los demás para cumplir con cronogramas y plazos.
1	Realiza las tareas a medida que se le van presentando, sin un cronograma establecido.
2	Conoce bien las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza el trabajo, distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
3	Por lo general cumple con los plazos o tiempos establecidos para la entrega de trabajos. En ocasiones excede los plazos acordados.
4	Formula objetivos racionales para los plazos determinados, calcula los tiempos, programa actividades y define prioridades.
5	Formula objetivos racionales para los plazos determinados, calcula los tiempos, programa actividades y define prioridades.

Fuente: ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

La evaluación de la docencia, es un proceso orientado a emitir juicios en base a criterios y evidencias, con la finalidad de mejorar y certificar la docencia. Tradicionalmente, la evaluación de la docencia ha sido utilizada con fines certificativos y administrativos, con poca o ninguna contribución al mejoramiento de los procesos de formación de los estudiantes. Es así, que muchas veces se construyen instrumentos de recolección de información, cuyos indicadores no están asociados con el aprendizaje de los estudiantes, de manera tal que la información que allí se obtiene, difícilmente ayuda a los docentes en su quehacer formativo.

5.4 Instrumentos de evaluación del desempeño docente

Se propone instrumentos de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los docentes.

Existen condiciones indispensables para la efectividad de un instrumento de evaluación:

- Que mida específicamente aquellas competencias que han demostrado estar ligadas a un desempeño superior en el puesto
- Requiere la plena participación e involucración del profesional y del inmediato responsable.
- Identifique competencias claves.
- Que integre eficazmente este sistema de gestión por competencias con otros procesos de comunicación y gestión ya existentes, para poder desarrollar una cultura de empresa coherente con la estrategia general de la organización.

A continuación, se sugieren Cuestionarios para evaluar el desempeño del docente de la PUCESA:

5.4.1 Cuestionario evaluación por estudiantes

Considerando criterios objetivos, y preguntas adaptadas que actualmente se plantea a los estudiantes, quienes aplican de manera obligatoria por intranet. Se sugiere este cuestionario de evaluación, donde se asigna una calificación numérica de 1 como bajo y 5 como alto a los diferentes ítems, agrupados en cinco Criterios de Calidad: Mediación pedagógica; Habilidades de aprendizaje; Estrategias metodológicas; Estrategias de evaluación; Actitudes docentes.

Cuadro 26: Cuestionario evaluación por estudiantes

Mediación Pedagógica	1	2	3	4	5
¿El docente crea un clima de confianza y trabajo en clase?					
¿El docente se entrevista con los estudiantes cuando lo requieren?					
¿El docente demuestra que planifica adecuadamente la clase, en base a los contenidos, conocimientos y experiencias previas de los estudiantes?					
¿El docente respeta la individualidad de cada uno de los estudiantes?					
¿El docente se preocupa de formar a los estudiantes en la verdad, la solidaridad; la justicia, la libertad y el respeto?					
Habilidades de aprendizaje	1	2	3	4	5
¿El docente fomenta el trabajo en grupo?					
¿Las diferentes actividades realizadas en clase permiten variedad de interacción entre los estudiantes? (grupos, parejas, profesor – estudiante).					
	1	2	3	4	5

¿El docente es altamente creativo para utilizar variedad de métodos didácticos, e intercambiar entre pizarra/tiza y medios audiovisuales?					
¿El docente permite una participación activa del estudiante, promoviendo el planteamiento de preguntas y se preocupa por responderlas?					
¿El docente utiliza información actualizada y proveniente de diversas fuentes?					
Estrategias Didácticas	1	2	3	4	5
¿El docente emplea estrategias motivadoras para despertar el interés en la asignatura?					
¿El docente utiliza en su clase ejemplos prácticos de su experiencia profesional?					
Estrategias de Evaluación	1	2	3	4	5
¿El docente analiza con los estudiantes las calificaciones asignadas en las evaluaciones? (pruebas, exámenes, control de lecturas,...)					
¿El docente explica con anticipación los criterios de evaluación que se emplearán en pruebas, exámenes, trabajos, etc.?					
¿Las evaluaciones, exámenes, lecciones corresponden con o estudiado?					

Fuente: www.pucesa.edu.ec

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

5.4.2 Cuestionario de Autoevaluación docente

A continuación se presenta un ejemplo de cuestionario de autoevaluación del desempeño docente; con preguntas abiertas, referidas a las percepciones sobre la docencia desarrollada durante un plazo relativamente largo, más allá de un semestre, y el efecto que ésta tiene sobre el aprendizaje de los estudiantes.

Cada docente deberá responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el aspecto más positivo que rescata de su práctica educacional en los últimos años? (Rendimiento)
- ¿Qué resultados de aprendizaje, según lo propuesto en el syllabus de su asignatura, siente que han alcanzado sus estudiantes en este año? (Profesionalidad)
- ¿Qué evidencias puede utilizar para demostrar este éxito? (Profesionalidad)
- ¿Qué área de su asignatura le genera mayor dificultad? (Rendimiento)
- ¿Qué actividades o ideas sobre su docencia le gustaría compartir con sus colegas? (Profesionalidad)
- ¿Cuáles son sus fortalezas como profesor? (Profesionalidad)
- ¿Qué áreas de su enseñanza le gustaría mejorar?

5.4.3 Cuestionario de evaluación docente por pares

Los docentes pueden evaluar a sus pares en indicadores de profesionalidad: estrategias metodológicas, estrategias de evaluación; participación en foros y otros eventos; material didáctico; proyectos de investigación y vinculación con la comunidad; también pueden opinar sobre las actitudes y percibir sus relaciones con el entorno.

Un cuestionario sugerido para la evaluación por pares sería:

- ¿La actitud de su compañero es cordial y respetuosa?
() siempre () algunas veces () nunca
- ¿Siempre se puede contar con el docente para actividades de la Escuela? () Si () No
- ¿La calidad de su trabajo es reconocida por estudiantes y docentes? () Si () No
- ¿La Escuela se beneficia con la profesionalidad del docente?
() Si () tal vez () No
- ¿El docente tiene las competencias requeridas para dictar las materias asignadas? () Si () No
- ¿Qué recomendaciones se le puede proponer para que mejore su desempeño, luego de ver la grabación de una de sus clases?
.....
.....

5.4.4 Cuestionario de evaluación docente por parte del Director de Escuela

En las evaluaciones del Director de cada unidad académica, como bien mencionamos existen evaluaciones no formales: observaciones y entrevistas del Director con sus docentes y estudiantes, buscando la integración, motivación y mejorar la cultura de su Unidad Académica. La ponderación de instrumentos se determinará según el perfil de competencias que requiera cada Escuela de PUCESA.

Indicadores a considerar por el Director de cada Unidad Académica son:

- Indicadores de rendimiento: cumplimiento curricular; número de tutorías; investigaciones realizadas; material didáctico; artículos científicos.
- Indicadores de profesionalidad; nivel académico, innovaciones e investigaciones; asesoría.
- Percepción de la calidad; entrevistas con estudiantes para saber su opinión sobre el desempeño del docente; entrevistas con otros docentes.

El Director de cada Unidad visitará el salón de clases para evaluar a cada uno de los Docentes de la Escuela, se le solicitará el syllabus correspondiente para constatar el tema tratado; considerando indicadores y asignando una puntuación según el criterio respectivo; así:

Omitido= 1 No cumplió (lo omitió).

No logrado= 2 Presenta serias dificultades.

En proceso= 3 Es irregular, necesita apoyo para lograr los objetivos.

Logrado= 4 Logra alcanzar los objetivos esperados con satisfacción.

Satisfactorio 5 Su desempeño es satisfactorio

Cuadro 27: Instrumento de Evaluación del desempeño docente por parte de la Dirección de la Unidad Académica

INDICADORES	1	2	3	4	5
Rendimiento					
Da a conocer el Plan de clase.(syllabus)					
Emite con claridad las instrucciones y asegura la participación de todos los estudiantes.					
Profesionalidad					
Utiliza estrategias para vincular los conocimientos previos con el nuevo saber.					
Utiliza técnicas para desarrollar la nueva información de manera clara y articulada (Mapa conceptual, mapa mental, etc.).					
Aplica el nuevo conocimiento a otra situación de aprendizaje.					
Aplica el nuevo conocimiento a situaciones de la vida diaria.					
Diseña y utiliza material didáctico en el desarrollo de la sesión. (Uso de Tics).					
Propicia la participación mediante preguntas claras y apropiadas; además de responder preguntas aclarando dudas de los estudiantes.					
Percepción de la calidad					
Se relaciona con los(as) participantes de modo cordial, amable y respetuoso.					
Posee modulación, volumen, tono de voz y pronunciación adecuada.					
Se desplaza adecuadamente en el salón de clases y utiliza apropiadamente la pizarra y las tizas líquidas.					
Su imagen personal es la adecuada para el desarrollo de la clase.					

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cevallos, Luis (2012)

Cuadro 28: Cuadro comparativo: criterios, modelos e indicadores de evaluación docente

CRITERIO EVALUACIÓN	MÉTODO / MODELO	INDICADOR	OTROS INDICADORES
Actitudes docentes	Evaluación estudiantes	Percepción de calidad	Cortesía, seguridad, comunicación
Estrategias didácticas	Evaluación estudiantes Autoevaluación	Indicadores de profesionalidad	Cumplimiento programa curricular
Estrategias evaluación	Ev. pares, Director Esc, estudiantes. Autoevaluación Método 360°	Indicadores de profesionalidad	Resultados de aprendizaje
Habilidades aprendizaje	Director Escuela Estudiantes	Indicadores de rendimiento	Calidad y actualización información
Mediación pedagógica	Director Escuela	Indicadores profesionalidad	Horas tutorías

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEVALLOS, Luis (2012)

El cuadro anterior nos permite relacionar los indicadores de evaluación con los diferentes métodos de evaluación docente.

La percepción de la calidad puede ser evaluada por el Director de Escuela, estudiantes, otros docentes, y la comunidad. El Director de Escuela debe tener parámetros de medida de la calidad, e identificar cuál es el docente referente para comparar cierta competencia. Debe darse una capacitación a todos los evaluadores (Director, docentes y estudiantes de una Escuela), para evitar las distorsiones y que el proceso sea lo más objetivo posible.

5.5 Indicadores de evaluación por competencias

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

- Qué se hace? ; con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales. (descripción de funciones y competencias).
- ¿Qué se desea medir? ; a continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias.
- ¿Quién utilizará la información?; una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación. (Clientes).
- ¿Con qué o quién se compara?; finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones. (benchmarking).

Cuadro 29: Cuadro comparativo: Indicadores, Competencias e Instrumentos de evaluación.

INDICADORES	COMPETENCIAS	INSTRUMENTOS
RENDIMIENTO	Conocimiento técnico	Selección de personal
	Búsqueda de información	Evaluación por pares
	Capacidad de planificación y organización	Evaluación Director Escuela
	Tolerancia a la presión	Dpto. RRHH (asistencia, permisos. Salud docente)
PROFESIONALIDAD	Gestión y logro de objetivos	Proyectos investigación
	Seguimiento y evaluación	Calificaciones estudiantes
	Calidad y mejora continua	Consultorías, foros, eventos, etc.
	Pensamiento conceptual	Artículos revistas, libros, etc.
	Adaptabilidad / flexibilidad	Evaluación estudiantes
	Apertura al aprendizaje	Participación en capacitaciones
PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD	Orientación a los resultados	Resultados de Aprendizaje
	Pensamiento analítico	Evaluación Director Escuela, pares, estudiantes
	Comunicación eficaz	(cuestionarios)

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEVALLOS, Luis (2012)

El cuadro anterior nos muestra los indicadores para evaluar el desempeño de los docentes por sus competencias, considerando Instrumentos objetivos. Los cuestionarios a estudiantes y docentes, así como otros datos permiten obtener una evaluación positiva, ya que motivará a cada docente a alcanzar metas específicas; los supervisores tendrán indicadores objetivos, estarán capacitados para evaluar a su personal, considerando competencias cardinales y evidencias de su desempeño. La organización podrá tomar decisiones para alcanzar los objetivos estratégicos.

5.5.1 Estándares de calidad

Los estándares de desempeño se han formulado como descripciones de formas de desempeño siguiendo el ordenamiento lógico de los actos de enseñanza y de los procesos pedagógicos en la sala.

Los estándares son informaciones que poseen las siguientes características:

- ◆ Son informaciones para ser utilizadas como referencia.
- ◆ Se sitúan en el ámbito de la acción.
- ◆ Permiten actuar con mayor seguridad.
- ◆ Informan de lo que se espera sea el resultado del proceso, producto o servicio que queremos utilizar.
- ◆ Son indicadores del nivel de calidad.

Criterios o estándares agrupados en cuatro facetas propias de la tarea de los docentes, por lo que está constituido por los siguientes dominios:

- A. Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los alumnos.
- B. Enseñanza para el aprendizaje de los alumnos.
- C. Preparación para la enseñanza: organización del contenido en función del aprendizaje del estudiante.
- D. Responsabilidades profesionales.

Los estándares de desempeño expresan posiciones respecto a la enseñanza y aprendizaje que derivan de una larga tradición pedagógica que se extiende desde Sócrates, incluyendo a Froebel, Pestalozzi y Dewey, hasta Paulo Freire. Se han incorporado asimismo, importantes aportes de la ciencia cognitiva y trabajos de Jean Piaget, Lev Vygotsky, Jerome Brunner y Howard Gardner. Recogen también lo que la investigación en el campo de la educación ha señalado como factores de la enseñanza que contribuyen al aprendizaje.

La evaluación del rendimiento implica un sistema amplio de control de gestión, que incluye: indicadores de gestión, estándares de calidad y encuestas conductuales. A continuación un cuadro comparativo de las actividades del docente, competencias, indicadores y estándares.

Cuadro 29: Comparativo: actividades, competencia, indicador, estándar.

ACTIVIDAD	COMPETENCIA	INDICADOR	ESTÁNDAR
Planificación curricular	Manejo del tiempo. Visión estratégica	Contenidos analizados / contenidos programados	90% CONTENIDOS ANALIZADOS
Organización y coordinación de actividades de estudiantes	Comprensión interpersonal; liderazgo; orientación al logro	Estudiantes satisfechos / total estudiantes	70% ESTUDIANTES SATISFECHOS
Evaluación de las actividades académicas	Pensamiento simbólico	Promedio de rendimiento académico de estudiantes	35/50 PROMEDIO ACADÉMICO ESTUDIANTES
Actividades de apoyo a la comunidad	Proactividad. Marketing social	Proyectos de investigación, vinculación; Tutorías.	1 Proyecto/año 75 tutorías x sem Participación

Fuente: Investigación

Elaborado por: CEVALLOS, Luis (2012)

En cumplimiento de la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador (LOES), y según los criterios de calidad estipulados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior se sugieren los siguientes estándares que avalan las competencias de los docentes de la PUCESA:

- Formación profesional; los docentes universitarios deben tener una formación académica especializada (mínimo 3 semestres de posgrado); hasta el 2018 el cuerpo docente de tiempo completo deberá poseer un grado de Phd.; este es uno de los objetivos del Consejo de Educación Superior (CES).
- La especificidad de los docentes de tiempo completo mide la correspondencia entre la formación específica de los docentes en el área de enseñanza teórica – práctica. Este indicador se aplica al grupo de materias profesionalizantes del currículo; los docentes deberán tener formación específica en las materias asignadas.
- La formación pedagógica – andragógica evalúa el promedio de créditos presenciales en clase (un crédito equivale a 16 horas clase), se sugiere una formación mínima de 160 horas en los últimos 2 años, en temas de metodologías didácticas, tecnologías en el aula, psicología, otros.

- La experiencia docente se recomienda un estándar mínimo de 2 años de experiencia en Universidades acreditadas, con el fin de avalar las habilidades del docente para obtener resultados de aprendizaje en los estudiantes. La LOES recomienda: cuatro años de experiencia docente, y reunir los requisitos adicionales, señalados en los estatutos de cada universidad o escuela politécnica.
- Publicaciones, evalúa la producción bibliográfica de los docentes, en el área de conocimiento de la Carrera (se exceptúa manuales). Se sugiere como estándar que un docente de tiempo completo realice una publicación de libro especializado (cada 3 años), el docente de tiempo completo debe publicar artículos especializados en revistas indexadas y no indexadas, como estándar una publicación semestral.
- La experiencia profesional del docente en el área de especialidad es importante para que pueda transmitirla a los estudiantes; se sugiere un estándar de 2 a 3 años.
- El número de promedio de horas (60 minutos) semanales, se considera 20 horas semanales como el límite crítico de la carga horaria semanal del docente de tiempo completo; el límite ideal es de 12 horas semanales o menos. La calidad de la enseñanza aumenta en la medida que la carga horaria de los docentes de tiempo completo es menor.

- El docente de tiempo completo realiza tutorías al estudiante, con el objetivo de guiarle en su proceso de enseñanza – aprendizaje; se sugiere como estándar realizar 60 tutorías a estudiantes, en un semestre académico.
- Proyectos de investigación; como estándar un docente de tiempo completo de la PUCESA deberá realizar un proyecto de investigación al año.
- Actividades de vinculación con la comunidad; el docente deberá participar en foros, seminarios realizados en la Universidad, y/o brindar consultoría externa por lo menos 2 veces al año.
- El docente de tiempo completo elaborará el syllabus de su materia y al final de cada período académico deberá tener las evidencias de los resultados de aprendizaje propuestos.
- La percepción de la calidad será evaluada semestralmente; el docente de tiempo completo deberá recibir una evaluación de por lo menos de 70% de satisfacción de los estudiantes; pares y Director de la Escuela respectiva de la PUCESA.
- El docente deberá completar mínimo el 95% del plan curricular de cada materia en el período académico correspondiente.
- El docente deberá recibir en sus evaluaciones, calificaciones de muy buena o sobresaliente.

La gestión humana permite identificar las capacidades de los docentes y cumplir con los estándares establecidos; los diferentes procesos permiten aprovechar el máximo del capital intelectual de la organización; así tenemos:

- Selección de personal; nos aseguramos que el docente posea las competencias requeridas en la descripción de funciones: conocimientos técnicos; experiencia (habilidades); actitud (seguridad, confianza); valores.
- Inducción de personal; donde se le indica la visión de la Institución, objetivos estratégicos; formatos de contenidos académicos (syllabus); políticas de calidad. La Inducción brinda toda la Información y capacita a nuevos integrantes.
- Evaluación del desempeño; permite verificar si se realizó una adecuada selección e inducción de personal y, permite detectar necesidades de capacitación y oportunidades de desarrollo.
- Capacitación; es muy importante un proceso de Coaching de parte del Director de Escuela con sus docentes; retroalimentando las fortalezas del grupo para alcanzar los objetivos: *educación de calidad*.

- Clima laboral; comunicación efectiva en la organización; liderazgo participativo; cooperación institucional; reconocimiento e incentivos; estándares de calidad; satisfacción laboral.

5.6 Proceso de evaluación docente

A continuación, se propone un proceso que, a modo de síntesis esquemática, orienta la comprensión de la implementación del sistema de evaluación del desempeño docente en nuestra Universidad.

Este proceso se basará en la información proveniente de los estudiantes, del Director de cada Escuela y del mismo docente que está siendo evaluado, y se sugiere que también sea de un par de éste.

La información se recogerá a través de diferentes instrumentos adaptados a la fuente, siguiendo estos pasos:

- Los estudiantes podrán emitir sus opiniones a través de un cuestionario masivo que tendrá carácter institucional y, por lo tanto, será obligatorio, como también por cuestionarios breves, propuestos institucionalmente, que pueden ser adaptados por cada docente.

- El docente podrá pronunciarse respecto de su desempeño por medio de cuestionarios de autoevaluación, entre los que se cuenta uno de carácter obligatorio, como también por medio de análisis de una o más grabaciones de sus clases.
- Uno o más pares docentes pueden observar las clases de sus colegas ya sea por medio de grabaciones o en forma directa.
- El Director de Escuela hará su evaluación, de acuerdo a las observaciones realizadas en el aula de clase y, por entrevistas de evaluación con cada docente (formato de evaluación sugerido), y mediante entrevistas con estudiantes de los diferentes niveles y materias asignadas.
- Los instrumentos que tienen carácter obligatorio serán aplicados y analizados por la Dirección Académica, que entregará los resultados correspondientes a la Unidad Académica a la que pertenece el docente evaluado. Por su parte, será la Escuela quien tenga la responsabilidad de hacer entrega de este informe al docente en la entrevista de evaluación y retroalimentación.
- En cuanto a los instrumentos voluntarios que se proponen en este documento, corresponderá a cada Unidad Académica junto a sus docentes, su aplicación y análisis. Para este fin contará con el apoyo de la Dirección Académica.

- Se sugiere que, una vez que el docente esté en conocimiento de la información proveniente de las distintas fuentes, construya un informe, de una hoja aproximadamente, acerca de su percepción de su docencia. Se recomienda para su redacción, tener como base las dimensiones de la docencia que se proponen en este documento.
- Este informe es un documento relevante pues supone un proceso de autoreflexión respecto del quehacer docente y planteará, desde el propio profesor, un plan de mejora sobre aquellos puntos que se presenten débiles o mejorables.
- Este plan de mejora constituirá la base de una mejora global de la docencia en cada Unidad Académica.
- A partir de los informes de cada uno de sus docentes, la Unidad Académica podrá tener un panorama global de la docencia, lo cual le permitirá tomar algunas decisiones y proponer un plan de mejora que se integre a su Plan de Desarrollo Estratégico.
- Corresponderá a la propia Unidad Académica como a la Dirección Académica, observar el seguimiento de estos planes de mejora, generando espacios y posibilidades de apoyo. Estas acciones, que pueden ser individuales o por Escuela, o considerando a toda la Universidad, deben integrarse con las labores propias de las distintas unidades de la Dirección Académica.

- Las reuniones de retroalimentación servirán para revisar los avances de los indicadores y planes de mejora; se recomienda que sea al inicio de cada período académico.

Como instrumento de gestión se propone un diagrama de procesos de flujo.

Un diagrama de proceso de flujo es una representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, transportes, inspecciones, esperas que ocurren durante un proceso. *Simbología:*



Operación- Ocurre cuando da o se recibe información o se planea algo. Operaciones, actividades que agregan valor.



Transporte.- Ocurre cuando un objeto o información son movidos de un lugar a otro. (Informes: resultados)



Inspección- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para comprobar y verificar la calidad.

Los procesos de evaluación del desempeño docente que se presentan a continuación grafican la aplicación de instrumentos de evaluación y sus responsables. El modelo de 360° se aplicará en forma simultánea, en el lapso de una semana dentro de cada período académico, los instrumentos que permitirán recopilar la información son los propuestos para la aplicación de estudiantes, docentes pares, Director escuela y autoevaluación.

Cuadro 31: Flujo grama propuesto del proceso de evaluación del desempeño docente de la PUCESA



Operaciones.- Aplicación de instrumentos de evaluación



Inspección.- Revisión de resultados y comparación con los estándares de calidad.

Nº	RESPONSABLE PROCESO	ESTUDIANTES	DOCENTES	UNIDAD ACADÉMICA	DIRECCIÓN ACADÉMICA	Tiempo estimado de cada proceso
1	Aplicación de cuestionario de evaluación a Docentes por estudiantes en el sistema					5 días Semana 10
2	Evaluación a Docentes por pares					5 días Semana 9
3	Evaluación del Director de Escuela					45 días Semana 1 Semana 9
4	Auto evaluación					5 días Semana 9
5	Tabulación y Revisión de resultados					15 días Semana 11 Semana 13
6	Comunicación del Informe al Docente en forma personal					30 minutos Semana 14
7	Informe Plan Mejoras					10 días Semana 16
8	Seguimiento plan mejora					Próximo período académico

Fuente: Investigación

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

5.7 Desarrollo de la evaluación del desempeño docente y plan de mejoras

Se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- a) Para la evaluación del desempeño docente se reconoce como principios:
 - La evaluación centrada en las capacidades.
 - La evaluación que no desconozca la subjetividad y complejidad de tal proceso, al mismo tiempo que trate de encontrar procedimientos más objetivos
 - Evaluaciones formativas, frente a evaluaciones sumativas.
- b) La evaluación del desempeño docente cumplirá las funciones de: diagnóstico, instructiva, educativa y desarrolladora.
- c) La evaluación del desempeño docente adopta los estándares de desarrollo que se diseñarán para fomentar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los profesores especificando las áreas de capacidades u objetivos de mejora.
- d) Capacitación para el desarrollo de la evaluación del desempeño docente, a cargo del la Comisión Académica de la Carrera o Programa de Posgrado.
- e) Elaboración del calendario, por parte de la Comisión de Evaluación Interna, para evaluar el desempeño docente.

En este contexto, se cumplirá la siguiente secuencia:

1. Aplicar los instrumentos, esto es, la Comisión Académica de la Carrera o Programa coordinará la aplicación del cuestionario a los estudiantes; y asimismo la Comisión en conjunto responderá el cuestionario para evaluar a todos y a cada uno de los docentes.
2. Tabular la información recolectada, para lo cual, la Comisión Académica de la Carrera o Programa elaborará matrices que faciliten el ingreso de datos, de preferencia de forma electrónica.
3. Los resultados serán dados a conocer oficialmente a los docentes y de forma personal. Los resultados estarán detallados por ámbitos y componentes, y por criterios de calidad.
4. Elaboración del borrador del informe de evaluación del desempeño docente y del Plan de Mejoras, a nivel de Carrera, a cargo de las Comisiones Académicas correspondientes.
5. Socialización del borrador del informe de evaluación del desempeño docente y del Plan de Mejoras (recopilar más información), a nivel de Escuela, a cargo de las Comisiones Académicas de las Áreas Académico-Administrativas.
6. Elaboración del Informe final que incluye el Plan de Mejoras, a nivel de Carrera, a cargo de las Comisiones Académicas de las Áreas Académico-Administrativas.

7. Los resultados de la evaluación del desempeño docente a nivel personal y a nivel de carrera serán enviados a la Comisión de Evaluación Interna para su aprobación.

5.8 Plan de Capacitación sugerido para Docentes

La evaluación del desempeño es una herramienta eficaz para determinar necesidades de capacitación. La capacitación es incuestionablemente útil para mejorar el cumplimiento de las funciones del personal académico que labora en cada Escuela de la Universidad, ya que, permite disponer de recursos humanos debidamente competentes que garanticen la gestión interna y la calidad en la prestación de servicios.

Sugerencias de Capacitación:

- Educación profesional con el enfoque de competencias laborales
- Elementos de diseño curricular.
- Didáctica aplicada a la docencia.
- Psicología de la Educación del Joven y del Adulto.
- Evaluación de Aprendizajes
- Investigación aplicada a la docencia.

**Cuadro 32: Ejemplo Plan de Capacitación aplicado a la docencia.
Tema: Elaboración proyectos de investigación**

PLAN DE CAPACITACIÓN								
Organización: Universidad								
Área: Académica			Fecha: Octubre 2012			Analistas: XX YY		
OBJETIVOS		INDICADORES		METAS		INICIATIVAS DE CAPACITACIÓN		
Mejorar la asesoría en la elaboración de proyectos de investigación		Proyectos de investigación bien diseñados		Actual: 100 proyectos factibles		Meta: 130 proyectos viables		Realizar curso de: Diseño de proyectos de investigación
		Proyectos rechazados		Actual: 12 proyectos		Meta: 5 proyectos rechazados		Realizar curso de: Diseño de proyectos de investigación
NOMBRE DEL CURSO	INDICADORES DE IMPACTO	DESEMPEÑO ESPERADO	NECESIDADES DE APRENDIZAJE	PARTICIPANTES	PRIORIDAD	MODALIDAD	RESPONSABLES	DURACIÓN
Diseño Proyectos de investigación para Docentes	Proyectos de investigación bien diseñados	Los participantes: actualizarán las guías de asesoría y guía de proyectos de investigación realizados por estudiantes universitarios	Los Docentes estarán en capacidad de: verificar que el estudiante desarrolle las habilidades y aplique los conocimientos para elaborar un proyecto de investigación factible	Docentes y personal que brinde soporte al área académica	Alta	Seminario - Taller	Un instructor interno y otro externo	16 horas
	Proyectos rechazados							

Fuente: Investigación

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

Cuadro 33: Planificación estratégica de la gestión del Talento Humano en la PUCESA

MISIÓN	Promueve la generación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico. Contribuye a la formación humana y profesional de sus integrantes
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Eje CADI: Mejorar el nivel académico de los estudiantes Generar proyectos de investigación; Capacitación docente.
G T H	Desarrollar capacidad de gestión; Crear capacidades adaptativas.
ACTIVIDADES DOCENTE	Planificación microcurricular; coordinación estudiantes; evaluación académica; realización actividades de apoyo a la comunidad
COMPETENCIAS DOCENTE	Conocimientos técnicos; Manejo de Ntics Gestión y logro de objetivos; Orientación a los resultados con calidad Adaptabilidad; Tolerancia a la presión; Comunicación efectiva Liderazgo; Proactividad Habilidades: manejo de grupos; estrategias metodológicas.
CRITERIOS DESEMPEÑO	Mediación pedagógica; Habilidades de aprendizaje; Estrategias didácticas Estrategias de evaluación; Actitudes docentes.
INDICADORES	<i>Rendimiento:</i> cantidad horas tutoría; % cumplimiento programa; horas de investigación; consultorías. <i>Profesionalidad;</i> Resultados de aprendizaje; calidad y grado actualización; materiales didácticos; participación en foros, eventos. <i>Percepción de la calidad;</i> comunicación, cortesía, seguridad, credibilidad
HERRAMIENTAS EVALUACIÓN	Cuestionario evaluación de estudiantes; cuestionario autoevaluación; Cuestionario de evaluación por pares; formato evaluación por Director.
PROCESO DE EVALUACIÓN	Evaluación semestral. Aplicación instrumentos; tabulación e interpretación; comunicación resultados a docentes por el Director Escuela; retroalimentación.
PLAN MEJORAS	Selección: Perfil competencias Objetivos estratégicos; syllabus, resultados de Inducción: aprendizaje Evaluación: Capacitación a evaluadores Capacitación: Desarrollo humano

Fuente: Investigación

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

La dinámica cambiante actual en las universidades como organizaciones, obliga al sistema de educación superior a establecer una interacción efectiva entre las competencias del puesto, las organizacionales y las del entorno a fin de detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que posibilite la toma de decisiones estratégicas.

Con el fin de validar el diccionario de competencias como objetivo específico, se aplicaron encuestas a Docentes de tiempo completo de la PUCESA, solicitándoles jerarquicen los principales criterios, que se deben considerar, al momento de realizar una evaluación de su desempeño.

6.1 Diseño del Instrumento de Investigación

Se consideró importante diseñar un instrumento que nos permita validar la investigación; se aplicó una encuesta que contenía dos preguntas básicas dirigidas a obtener información objetiva de una fuente primaria: los docentes de la PUCESA. La encuesta ayudó a cumplir con los objetivos específicos de: identificar las competencias generales de los docentes y, definir indicadores de desempeño docente; las preguntas y respuestas se señalan a continuación:

Preguntas:

1) ¿Qué factores considera que son más importantes al evaluar el desempeño del Docente?

(1 a la más importante - 5 menos importante).

- Mediación pedagógica
- Habilidades de aprendizaje
- Estratégias didácticas
- Estrategias de evaluación
- Actitudes docentes.

2) De las siguientes competencias asignar un valor según su importancia:

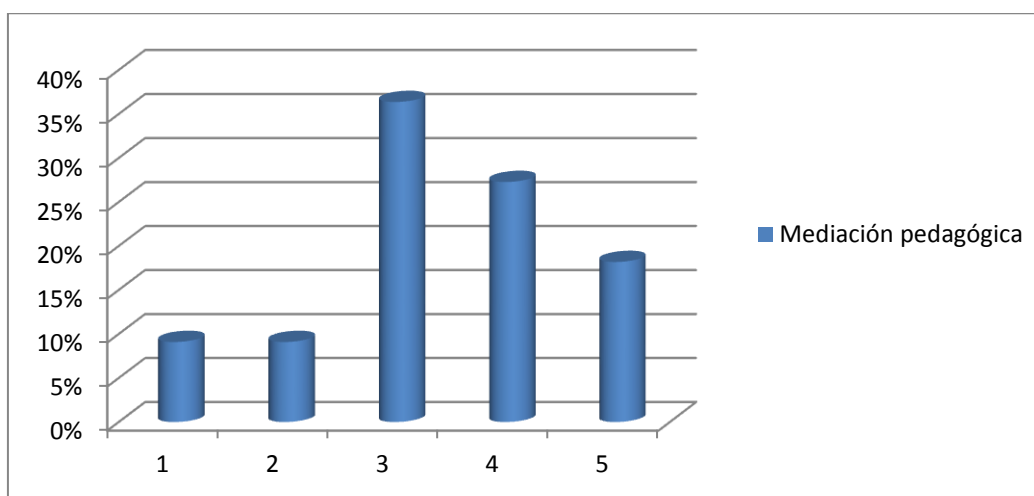
- Competencias Técnicas: conocimientos técnicos, búsqueda de información, seguimiento/información, gestión y logro de objetivos.
- Competencias Metodológicas: calidad y mejora continua, capacidad de planificación y organización, orientación hacia los resultados con calidad, pensamiento analítico, pensamiento conceptual.
- Competencias Sociales: orientación al servicio, adaptabilidad/flexibilidad, tolerancia a la presión de trabajo, apertura al aprendizaje.
- Competencias Participativas: comunicación eficaz, influencia y negociación, desarrollo y autodesarrollo del talento.

6.2 Tabulación e interpretación de resultados

1) Factores de evaluación del desempeño del docente de la PUCESA.

Gráfico 1: Mediación pedagógica

Los resultados de la encuesta dieron los siguientes porcentajes:



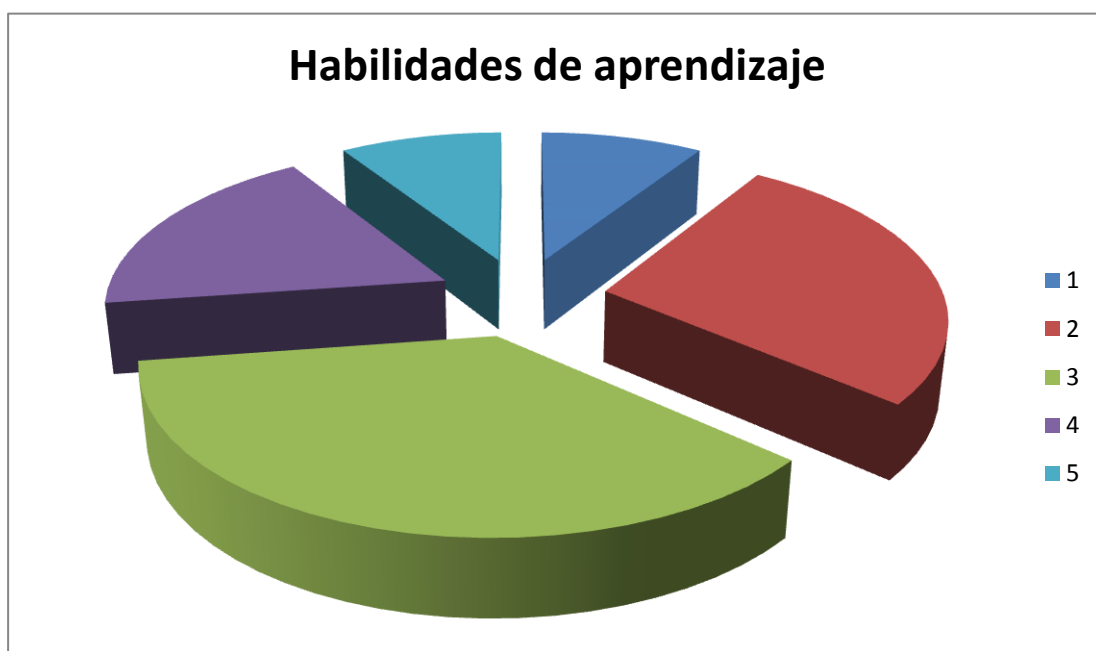
Fuentes: Primarias

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

- a. **Mediación Pedagógica.**- Se busca involucrar al estudiante en la experiencia educativa, al incitar el desarrollo del propio conocimiento mediante exposiciones a situaciones reales o similares de la vida profesional, respetando estilos o ritmos de aprendizaje y creando ambientes propicios para el mismo. Este factor es muy importante, ya que el Docente es un mediador ante un posible conflicto entre los intereses individuales y los objetivos de la materia.

b. **Habilidades de aprendizaje.**- El propósito es que el estudiante aprenda estrategias para organizar su información de manera práctica. Además de desarrollar un sentido crítico y analítico. El papel del docente es despertar el interés por la materia, motivándolo a investigar más para lograr su aprendizaje. Los resultados nos indican que los docentes no consideran un factor clave para evaluación del desempeño. Un 36% de las respuestas le asignaron un valor 3; 27% un valor 2; y, sólo un 9% le asignó un valor 1 más importante.

Gráfico 2: Habilidades de Aprendizaje

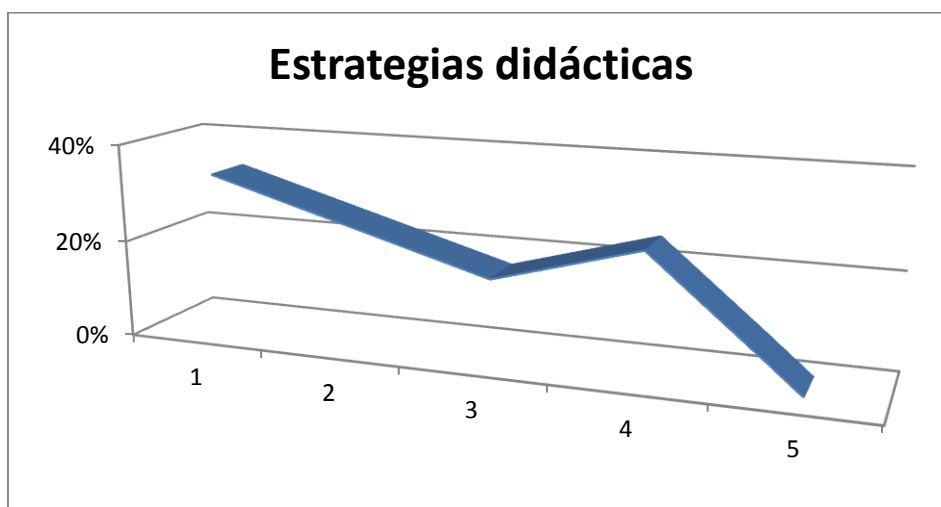


Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

c. **Estrategias Didácticas.**- El docente debe crear ambientes propicios de aprendizaje mediante dinámicas en las que se involucren los estudiantes, ayudándolos a desarrollar habilidades y actitudes frente a sus compañeros. La tecnología, la web 2.0; el análisis de casos; el aprendizaje basado en problema; los talleres; técnicas grupales, trabajos en equipos; actividades prácticas son algunas de las estrategias que el docente puede implementar para lograr el aprendizaje de los estudiantes.

En la encuesta realizada, los docentes le asignan a este factor un 33% como el factor más importante; seguido de un 25% que le asignan el nivel 2. La capacitación en estrategias metodológicas y el uso de nuevas metodologías en el aula es importante para desarrollar esta competencia en el docente.

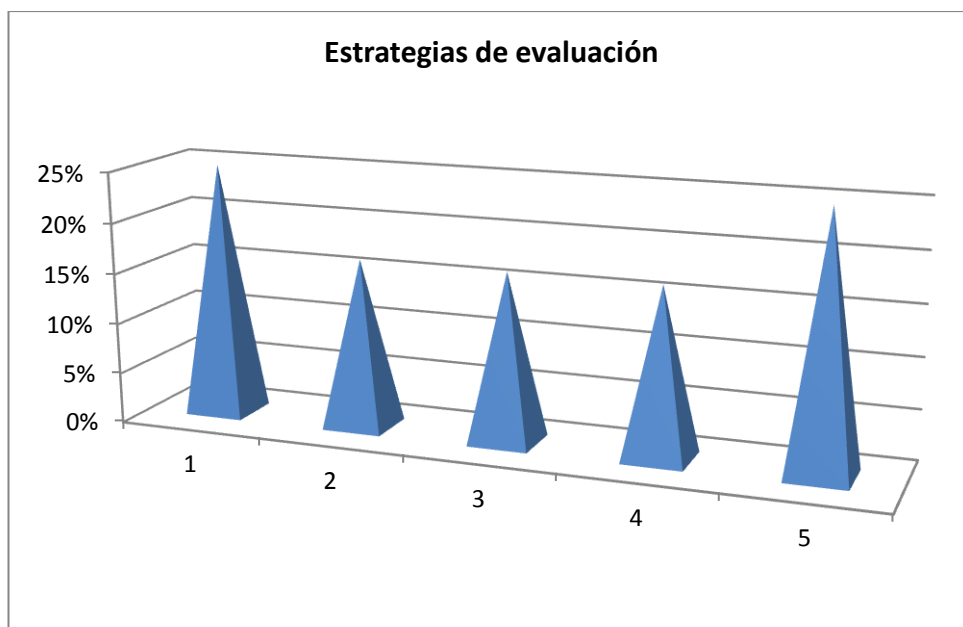
Gráfico 3: Estrategias didácticas



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

d. **Estrategias de Evaluación.**- Actuar en congruencia en relación a las tareas que se están solicitando a los alumnos, es decir, evaluar no solo los conocimientos, sino también sus actitudes y habilidades dentro del aula. Un 25% de los resultados le asignan un valor 1 de muy importante; pero también un 25% le asigna un valor de 5 poco importante. La evaluación siempre genera ansiedad e incertidumbre; el docente debe evitar la subjetividad y buscar que la evaluación sea para mejor, buscando una retroalimentación positiva y no estigmatizar al estudiante.

Gráfico 4: Estrategias de evaluación

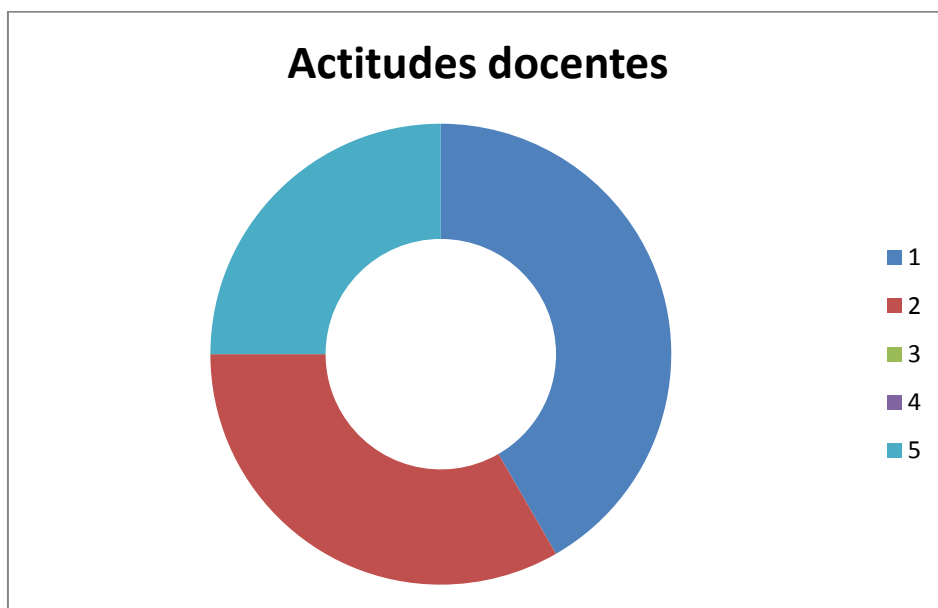


Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

e. **Actitudes Docentes.**- Observar si el maestro es un guía congruente a las disposiciones que él solicita para su clase, dentro de un clima de respeto y armonía. De acuerdo a la investigación realizada, el 42% de los encuestados considera que este es el principal factor para evaluar el desempeño del docente, y un 33% le asigna un valor 2. Se requieren actitudes de iniciativa, entusiasmo, creatividad, sociabilidad, madurez de los docentes para dirigir grupos.

Este es uno de los principales factores a evaluar en el desempeño del docente; esto se lo puede medir a través de los diferentes instrumentos.

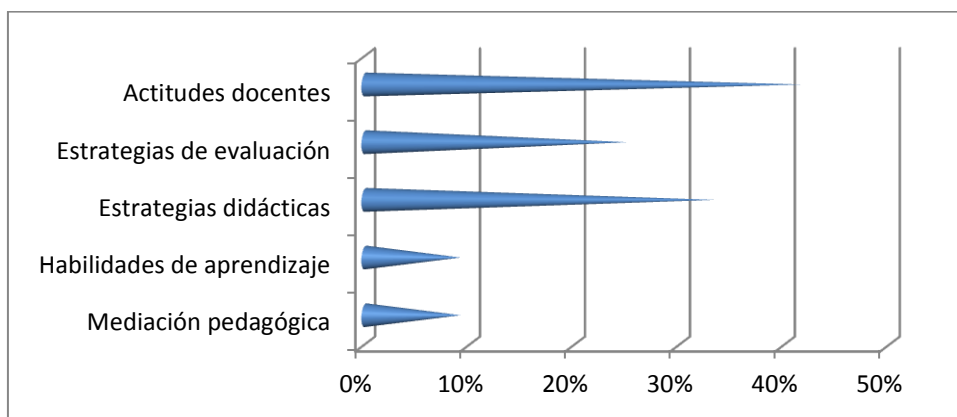
Gráfico 5: Actitudes docentes



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

En el gráfico siguiente podemos observar la comparación entre los Criterios de evaluación del desempeño; en los resultados se puede apreciar la importancia que le dan al factor: Actitudes de los docentes, seguido por estrategias didácticas; lo que se debe tomar en cuenta por las autoridades de la PUCESA, en la ponderación asignada a estos factores en la evaluación del desempeño de los docentes realizadas por el Director de la Escuela y por los estudiantes.

Gráfico 6: Criterios de evaluación del desempeño docente



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

Cuadro 34: Competencias y criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	COMPETENCIAS
ACTITUDES DOCENTES	Búsqueda de información, iniciativa; Orientación al servicio; Tolerancia a la presión.
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN	Orientación a los resultados con calidad; mejoramiento continuo; logro de objetivos.
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS	Capacidad de planificación y organización; pensamiento conceptual; comunicación.
HABILIDADES APRENDIZAJE	Conocimientos técnicos; pensamiento analítico; apertura al aprendizaje
MEDIACIÓN PEDAGÓGICA	Seguimiento/supervisión; adaptabilidad/flexibilidad.

Fuente: Investigación
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

2) Competencias del Docente.- Se solicitó a los docentes encuestados que asignen un valor (1 como bajo a 5 como alto), a los diversos grupos de competencias propuestas en el diccionario, obteniendo los siguientes resultados:

Competencias Técnicas:

a- Competencia Técnica (saber): tener los conocimientos especializados que permitan dominar, como experto, los contenidos y las tareas vinculadas a la propia actividad laboral. Un 64% de los encuestados le asigna un puntaje de 5 como muy importante a los conocimientos técnicos específicos en la materia a impartir por el docente. Los criterios de acreditación de un Instituto de estudios superiores señalan la importancia de la especificidad de los docentes en las materias asignadas; es decir deben tener los conocimientos y la experiencia profesional que le permitan dominar los temas planificados.

Gráfico 7: Conocimientos técnicos



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

b- Búsqueda de Información.- Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto. El 50% de las respuestas le puntuaron en el nivel 5, y el 42% en el nivel 4.

En la era de la información es clave el papel del docente en seleccionar la mejor información y desglosarla para compartirla con los estudiantes.

Gráfico 8: Búsqueda de información

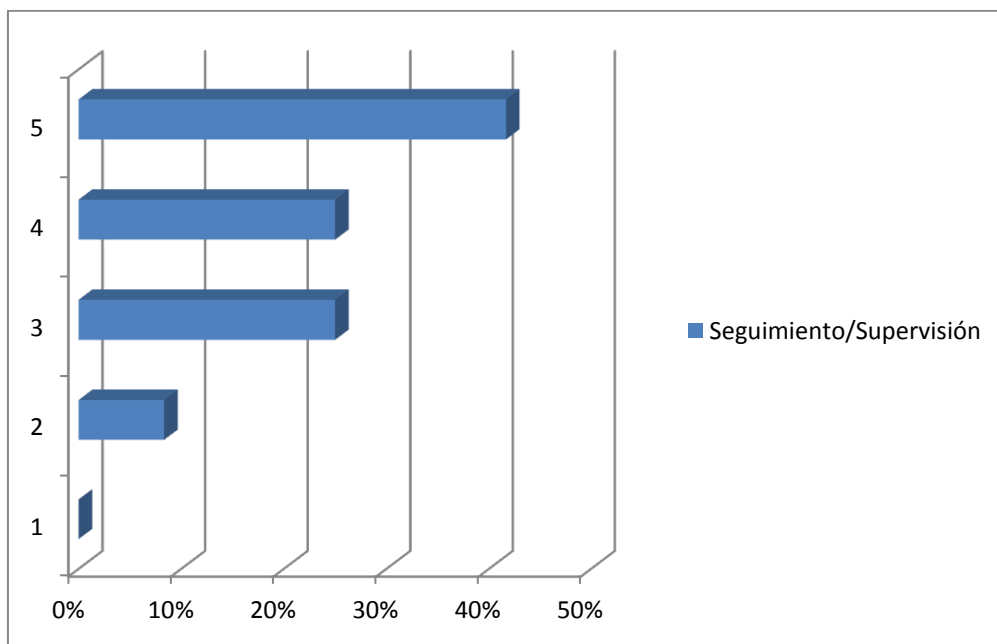


Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

c- Seguimiento / Supervisión.- El 42% de las respuestas le da un valor de 5 muy importante; conscientes los docentes de su rol como líder de la clase.

El Docente debe acompañar al estudiante en el proceso de enseñanza aprendizaje, hacer un seguimiento de su avance y supervisar las tareas y trabajos asignados.

Gráfico 9: Seguimiento / Supervisión



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

d- Gestión y logro de objetivos.- Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional. El 58% de las respuestas indican que es una competencia clave del docente; la capacidad de proponerse y cumplir metas retadoras. Los resultados de aprendizaje son las evidencias de la gestión del docente.

Gráfico 10: Gestión y logro de objetivos



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

Competencias Metodológicas.-_(saber hacer)

Aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas utilizando los procedimientos adecuados, solucionar problemas de manera autónoma y transferir las situaciones adquiridas a situaciones novedosas es una competencia clave del docente.

- a- Calidad y mejora continua;** el 67% de las respuestas le asignan un valor 5 de muy importante. En un mundo cada vez más complejo y competitivo; la mejora continua es la estrategia que debe adoptar la Universidad para lograr una educación de calidad. El principio de calidad consiste en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia, producción óptima, transmisión del conocimiento y desarrollo del pensamiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente.

Gráfico 11: Calidad y mejora continua



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

b- Capacidad de planificación y organización; Capacidad para establecer con criterio, prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas. Lo consideran una competencia muy importante el 58% de los encuestados. La visualización en el micro planificación es clave; en el diseño del syllabus el docente especifica los logros de aprendizaje del estudiante y se motiva por alcanzarlos, dividiendo las actividades según su complejidad y utilizando diferentes estrategias metodológicas y manejo del tiempo para organizar actividades con los estudiantes.

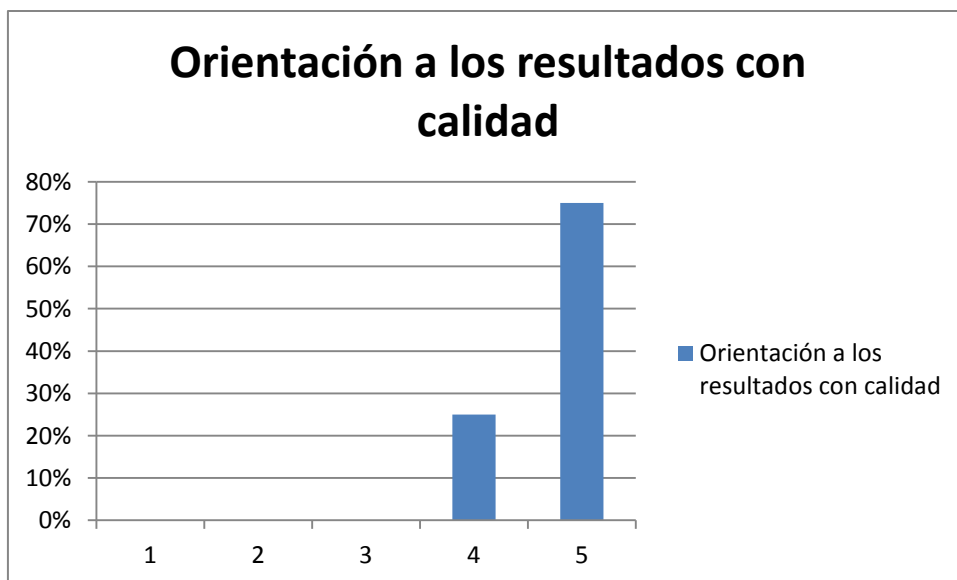
Gráfico 12: Capacidad de planificación y organización



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

- c- **Orientación a los resultados con calidad.**- Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. El 75% de las respuestas consideran esta competencia como muy importante. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo, no están satisfechos con las cosas como están y buscan mejorarlas. El papel del docente es lograr los resultados de aprendizaje en los estudiantes. Los docentes de la PUCESA están conscientes de que su papel fundamental es desarrollar competencias en los estudiantes identificados en resultados de aprendizaje.

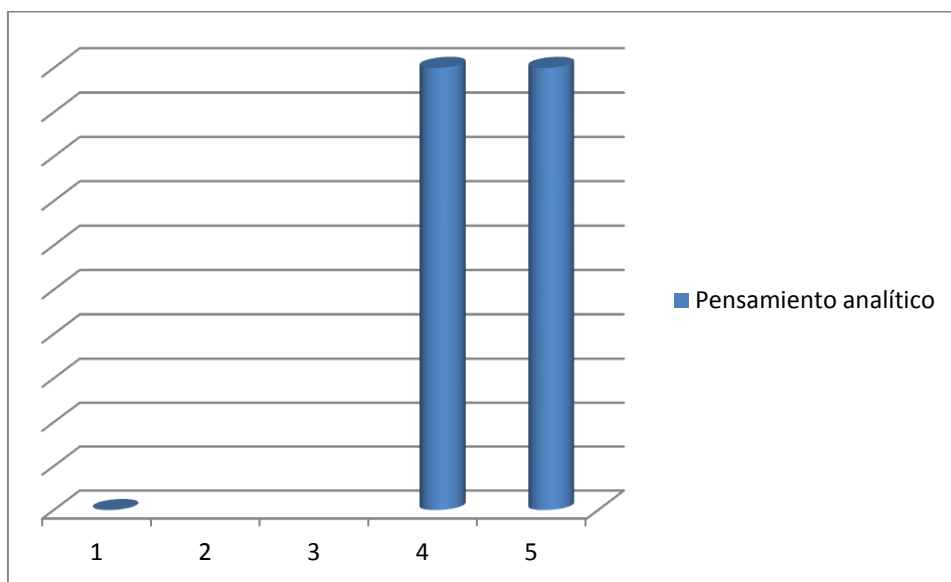
Gráfico 13: Orientación a los resultados con calidad



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

d- Pensamiento Analítico.- Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional. El 50% lo considera una competencia importante, el 50% asigna un valor 5 de muy importante. El razonamiento lógico es fundamental en el docente, su capacidad de análisis y síntesis se evidencia en sus actividades diarias.

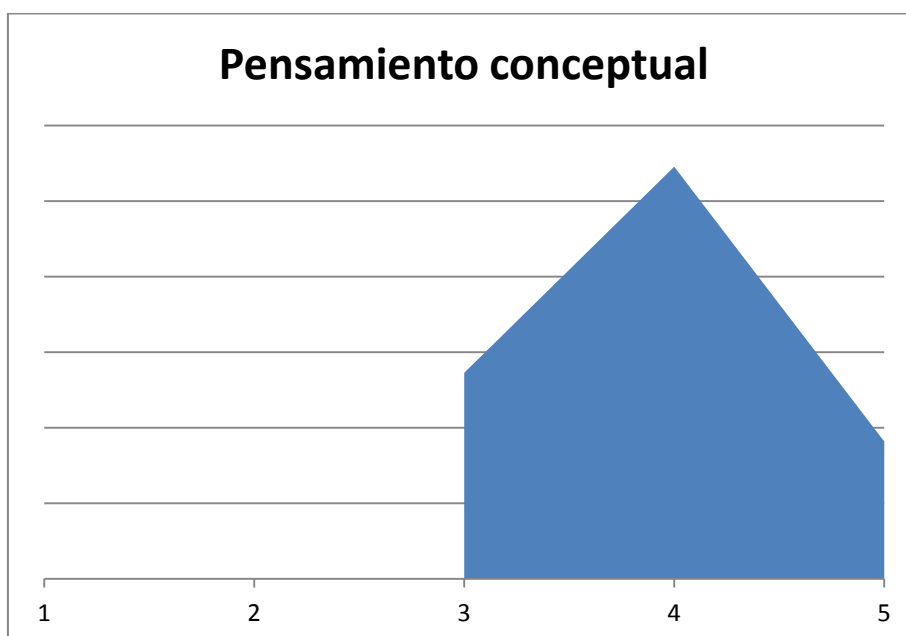
Gráfico N° 14: Pensamiento analítico



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

e- Pensamiento Conceptual.- Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual. Sólo un 18% de las respuestas le asignan a esta competencia como muy importante. El saber teórico ha dejado de tener relevancia en la labor del docente; ya que en la era de la información todos tienen acceso a ella y ya no es el poder del profesor. No deja de ser importante en la labor del docente poseer conceptos claros para emitir criterios y juicios objetivos; para un pensamiento efectivo se requiere conceptos y significados correctos.

Gráfico 15: Pensamiento conceptual



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

Competencias Sociales:

a- Orientación al Servicio.- Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas. La labor del docente es eminentemente social, donde las relaciones y el trato es fundamental; conscientes de ello el 67% de las respuestas consideran a esta competencia muy importante. La orientación al servicio es una competencia que se debe evaluar en el proceso de selección de personal; su predisposición a resolver problemas y brindar un servicio de calidad a los estudiantes, que buscan a más de información: guía, asesoría; una persona busca ser tratada con amabilidad y cordialidad

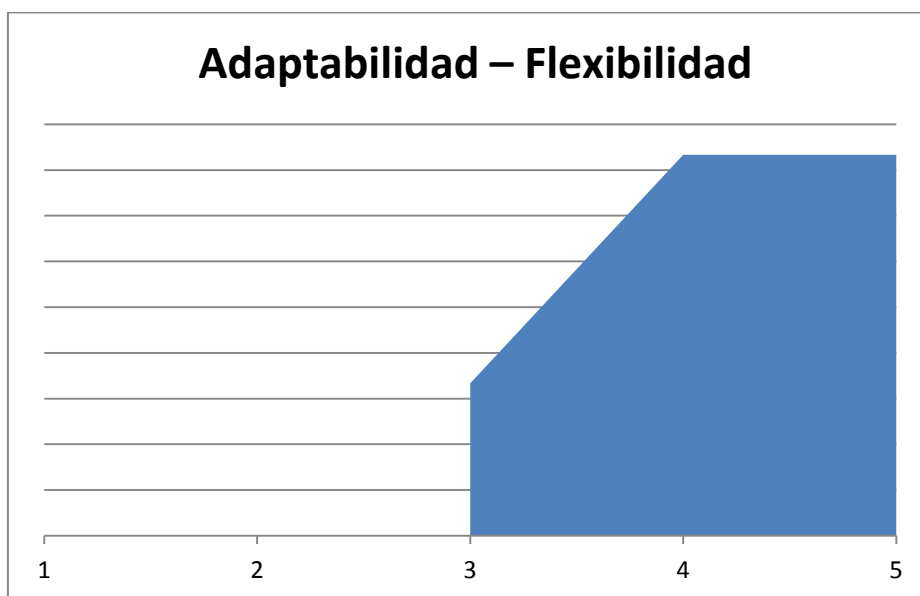
Gráfico 16: Orientación al servicio



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

b- Adaptabilidad / Flexibilidad.- Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. La labor del docente es trabajar con distinto tipo de personas, por lo que requiere flexibilidad y adaptabilidad es una habilidad importante que se desarrolla con la experiencia; por lo que el 42% de las respuestas lo consideran muy importante. Adaptarse a las nuevas exigencias de un mundo complejo, con cambios drásticos en la tecnología y en el comportamiento humano; la adaptación a los cambios generacionales y la flexibilidad a nuevas percepciones.

Gráfico 17: Adaptabilidad - Flexibilidad



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

c- Tolerancia al estrés.- Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés. El hecho de trabajar con diferentes personalidades y lograr un ambiente adecuado de clase, con una actitud positiva de todos los estudiantes para alcanzar los resultados de aprendizaje muchas veces estresa al docente, que debe administrar los tiempos y las energías para manejar sus materias, sin que la tensión y la ansiedad pueden afectar su rendimiento y/o salud.

Causas de estrés para el docente pueden ser: sobre carga de materias a dictar; falta de materiales y/o recursos para trabajar; políticas y/o procedimientos confusos; ambiente de trabajo hostil; falta de competencia personal.

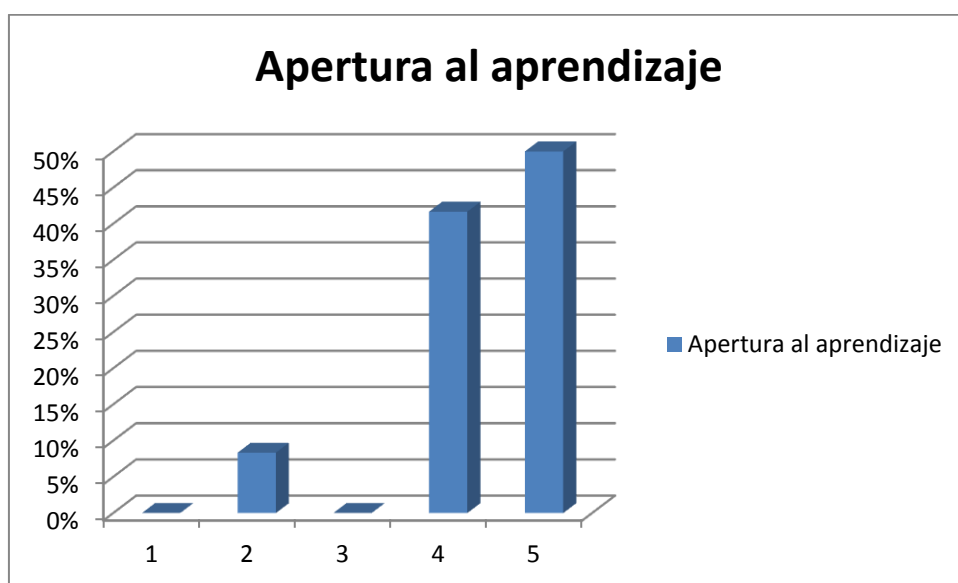
Efectos del estrés en el docente encontramos: fisiológicos (trastornos cardiovasculares, digestivos, de alimentación, sueño); cognitivos (problemas de memoria, concentración; cambios emocionales y comportamentales); organizacionales (ausentismo, enfermedades ocupacionales, mala percepción de la calidad de educación; distorsión imagen de la universidad)

El 42% de las respuestas de los docentes le consideran a esta competencia muy importante

d- Apertura al aprendizaje.- Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. El 50% de las respuestas consideran a esta competencia muy importante, y el 42% importante nivel 4.

Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja es fundamental en el presente, ya que las cosas cambian de manera vertiginosa. Dejar de aprender no es detenerse, es retroceder. Aprender a aprender es romper paradigmas con una visión amplia del futuro.

Gráfico 18: Apertura al aprendizaje



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

Competencias Participativas- (saber estar): atender el mercado laboral, predisposición al entendimiento interpersonal así como a la comunicación y cooperación con los otros demostrando un comportamiento orientado al grupo.

a- Comunicación eficaz.- Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar empáticamente información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo. El 67% considera una competencia clave del docente, ya que su principal herramienta de trabajo es la palabra: la comunicación verbal y no verbal es clave, ya que los estudiantes dan un significado distinto a cada mensaje que emite el profesor.

Los gestos y expresiones faciales pueden motivar o estigmatizar al estudiante. El tono de voz debe proyectar seguridad, sociabilidad, entusiasmo. Las pausas y el ritmo de comunicación (para lenguaje) debe ser adecuado y adaptado al grupo. Como emisor, las palabras que utilice el docente debe ser la adecuada, su mensaje será interpretado por varios receptores con distintas experiencias y culturas. Saber escuchar es importante en la comunicación eficaz, la empatía ayuda a la comprensión de diferentes personalidades.

b- Influencia y Negociación.- Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. El 50% de las respuestas le asignan un valor 5 de muy importante. La negociación es la capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos; una habilidad que se la utiliza a diario en la clase. Se negocian las actividades a realizar; depende mucho como el docente vende la idea para generar emoción y motivación en el estudiante. Los docentes influyen en cómo los estudiantes perciben y valoran el mundo a su alrededor; su trabajo puede ser crucial en las decisiones de los jóvenes.

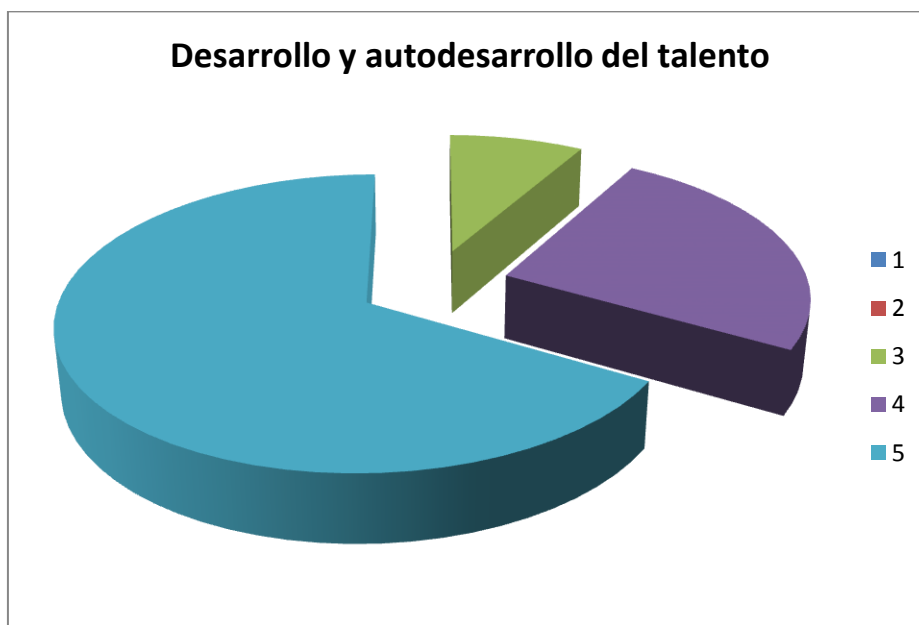
Gráfico 19: Influencia y negociación



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

c- **Desarrollo y Autodesarrollo del talento.-** Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo. El 67% de las respuestas son en el nivel 5 de muy importante; lo que nos demuestra el impacto que tiene la gestión del docente en el desarrollo de talentos.

Gráfico 20: Desarrollo y autodesarrollo del talento

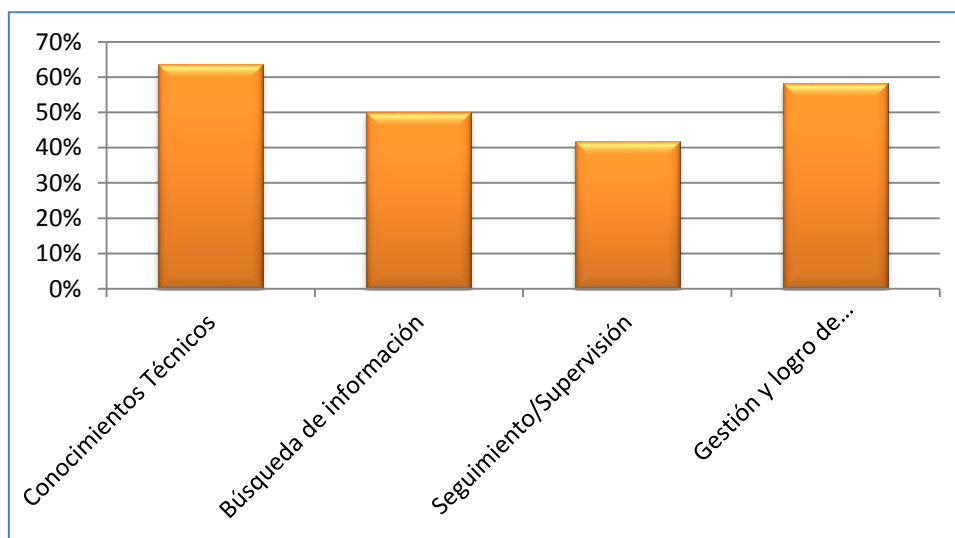


Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

A continuación se presenta cuadros comparativos con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a docentes de tiempo completo de la PUCESA; de acuerdo al nivel de importancia que asignan a las competencias técnicas, metodológicas, sociales y participativas.

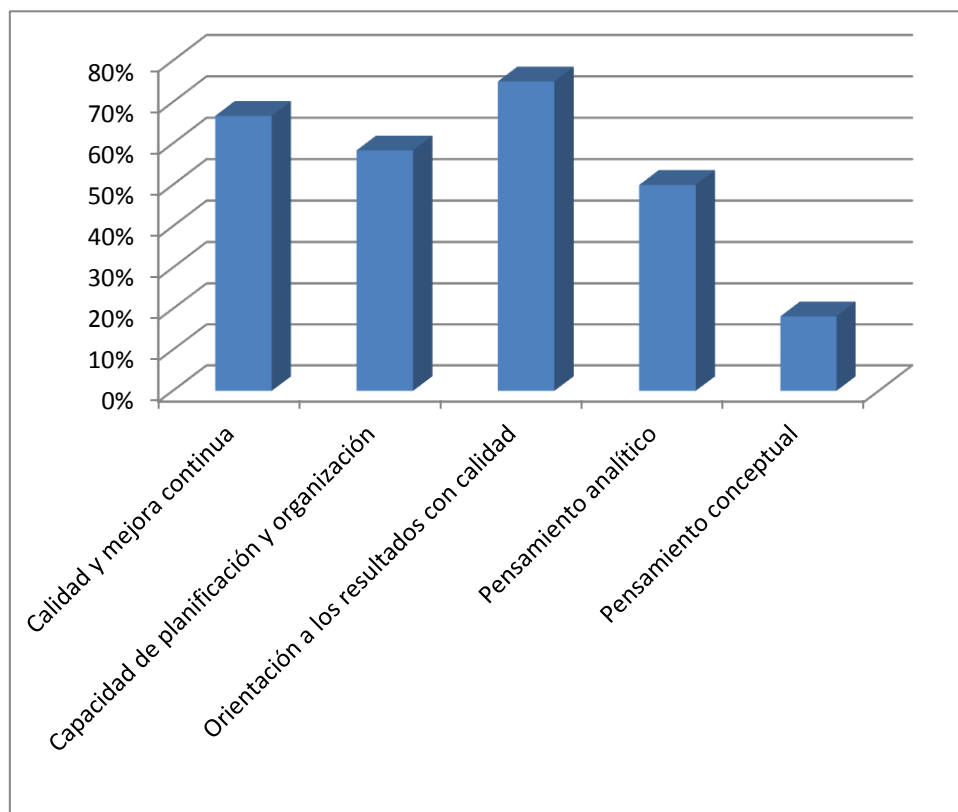
Interpretación.- Conocimientos técnicos obtuvo un 64% del puntaje 5 (alto); búsqueda de información un 50%; seguimiento/supervisión 42%; y, gestión y logro de objetivos un 58%. Los docentes encuestados consideran que poseer conocimientos técnicos especializados, de acuerdo a la materia que imparten, es una de sus principales competencias; seguida de la capacidad de gestión y logro de objetivos (resultados de aprendizaje). Realizar una actividad de seguimiento y supervisión de los estudiantes, se refuerza a través de las Tutorías del docente.

Gráfico 21: Gráfico comparativo de competencias técnicas



Fuentes: Primarias

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

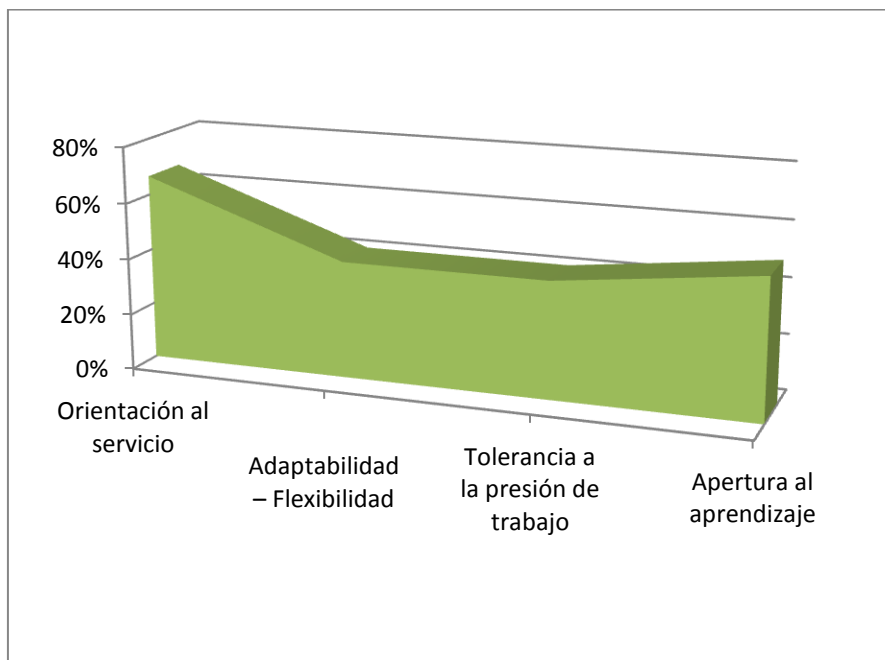
Gráfico 22: Cuadro comparativo de competencias metodológicas

Fuentes: Primarias

Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

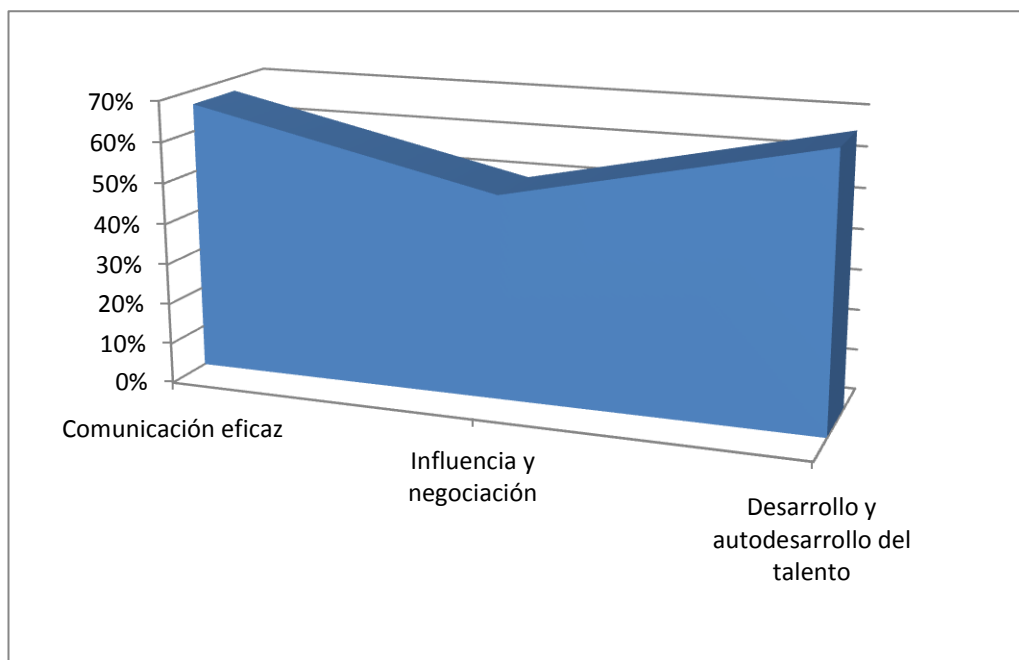
El mejoramiento continuo debe darse en la actualización de conocimientos, desarrollo de habilidades pedagógicas y actitudes de iniciativa. La planificación micro curricular se plasma en el desarrollo de la clase, con la organización y coordinación de actividades académicas.

Gráfico 23: Cuadro comparativo de competencias sociales



Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

En una Institución de servicio, los docentes de la PUCESA están conscientes que se requiere una actitud positiva de servicio para brindar una educación de calidad humana; apoyada por su capacidad de adaptación y tolerancia a la presión.

Gráfico 24: Cuadro comparativo de competencias participativas

Fuentes: Primarias
Elaborado: CEVALLOS, Luis (2012)

Las competencias participativas tienen una alta puntuación en los resultados obtenidos, demostrando la importancia de la función del docente, que es eminentemente participativa y de servicio.

En su diario convivir con los estudiantes, se desarrolla la capacidad de liderazgo, de influencia del docente; su experiencia le permite negociar, en una relación ganar/ganar con los estudiantes, las actividades a realizar, para desarrollar capacidades y talentos.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Como conclusiones generales de trabajo investigativo podemos señalar:

- 1- Cada vez más la universidad deberá saber qué tipo de universidad quiere ser:
 - a) Organización que certifica;
 - b) La universidad que certifica y acredita una formación, pero no asegura el empleo; y,
 - c) La universidad como organización que certifica, con valor añadido su formación gracias a la acreditación, y crea empleabilidad a través de las relaciones institucionales (prácticas socializantes del primer empleo y la investigación) como impacto y transferencia del servicio que ofrece.

- 2- El sistema de créditos ECTS (European Credit Transfer System) es la moneda común para la educación Superior. Los resultados del aprendizaje corresponden al idioma común para la educación, busca facilitar la comparabilidad entre los distintos sistemas educativos en los distintos países y, facilitar la diversidad de aprendizaje formal, aprendizaje informal, la formación permanente, etc. (Bologna Process Stocktaking London 2007, p. 2).

- 3- Los indicadores de gestión nos permiten analizar cuán bien se está administrando la empresa, en áreas de recursos (eficiencia), cumplimiento del programa (efectividad), errores (calidad). En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, y la capacidad para aprender.

- 4- El comportamiento individual estará relacionado con las características de su diseño (tipos de indicadores de control que se utilizan, tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado, características del sistema de información), la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas) o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía).
- 5- Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de los baremos de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida.
- 6- Las competencias más valoradas por los docentes encuestados son: Conocimientos específicos, búsqueda de información, gestión y logro de objetivos, orientación a los resultados con calidad, orientación al servicio, comunicación eficaz.

- 7- Los modelos de evaluación del desempeño docente son: modelo centrado en el perfil del docente; modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula; modelo de la práctica reflexiva; y, autoevaluación.
- 8- La evaluación debe estar centrada en las capacidades del docente; deben utilizarse criterios de desarrollo, como los indicadores propuestos: mediación pedagógica, habilidades de aprendizaje, estrategias didácticas, estrategias de evaluación, actitudes docentes. Otros Indicadores de evaluación del desempeño docente son: indicadores de rendimiento (cumplimiento curricular, horas tutoría, investigaciones, material didáctico, artículos científicos); indicadores de profesionalidad (nivel académico, innovaciones e investigaciones significativas, premios o reconocimientos, participaciones de los docentes en eventos importantes); percepción de la calidad; nivel de inserción laboral de los graduados.

7.2 Recomendaciones

- 1- Las tendencias internacionales en educación muestran un cambio desde el enfoque tradicional centrado en el profesor a un enfoque centrado en el estudiante. Esto es, no enfocar solamente la enseñanza, sino enfocar también lo que se espera del estudiante que sea capaz de hacer al final del programa o del módulo.
- 2- Se deben utilizar enunciados denominados *resultados de aprendizaje*, para expresar lo que se espera de los estudiantes sean capaces de aprender y, cómo son capaces de demostrar lo aprendido.
- 3- Definir y comunicar objetivos estratégicos e indicadores de gestión; la retroalimentación es muy importante ya que el Docente al conocer sus fortalezas y debilidades en relación a objetivos claros, se motivará en alcanzar metas académicas.
- 4- Por las múltiples aplicaciones innovadoras que tiene en todos los ámbitos de nuestra sociedad, el conocimiento y aprovechamiento personal y profesional de los servicios que proporciona Internet constituye la parcela más relevante de las competencias en TIC que deben tener los formadores.

5- La administración del talento humano, debe buscar:

- Vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales para los colaboradores, logrando que el Docente asuma un rol activo en la gestión de su propio desempeño.
- Orientar el desempeño de los colaboradores, hacia las acciones claves por su impacto en los resultados de la organización.
- Generar comunicación y coaching continuo entre Directores y Docentes, generando retroalimentación y acciones correctivas
- Apoyar el desarrollo de los colaboradores en el largo lazo
- Generar un clima que apoye el desempeño superior.
- Minimizar causas de fatiga y estrés en el docente: riesgos ergonómicos (medir: horas frente computador y/o audiovisuales, posición sentada. esfuerzo mental, físico: carga horaria, desplazamientos). Minimizar riesgos psicosociales (ambiente laboral, administración conflictos, liderazgo participativo; comunicación; reconocimiento; incentivos).

- 6- Al contar con una descripción de las funciones y competencias del docente se debe mejorar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de profesores; con el objetivo de mejorar la planta docente y alcanzar los estándares de excelencia educativa que busca la PUCESA.

- 7- Se deben establecer estándares de desempeño competitivos, y proporcionar incentivos y compensaciones. Se debe enfocar el proceso evaluativo, de forma que sea útil para promover mejoras de la actitud del docente. Los reconocimientos, la retroalimentación, la participación en la toma de decisiones y los incentivos monetarios mejoran el desempeño solo cuando conducen al establecimiento, y logran el compromiso con metas específicas y desafiantes

- 8- Definir instrumentos, métodos, ponderación de los instrumentos de evaluación del desempeño de los docentes; planificar de la evaluación, primero capacitando a los evaluadores. Capacitación a jefaturas en entrevista de brecha de competencias: todas las jefaturas que evaluarán la brecha de competencias deber ser entrenadas en la familiarización con el instrumento de evaluación el cual sigue exactamente el mismo formato de los perfiles deseados y con las preguntas que estimulan las respuestas conductuales; evitar sesgos por juicios previos de desempeño o errores por inexperiencia en la técnica de entrevista.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha (2002). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360 grados. México. Granica

ALLES, Martha (2002). Gestión por Competencias: El Diccionario. México. Granica

BACAL, Robert (2012). Manager's guide to performance management (2da Ed.). New York: McGraw-Hill

BANDURA Albert (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Stanford: W.H.Freeman.

CÓRDOVA, N. y Estay-Niculcar, C (2002), Elementos de innovación docente y su impacto en la mejora del aprendizaje: modelo de congruencia y su aplicación en la mejora de las matemáticas en Guayaquil. En actas CIDUI 2002, Congreso Internacional "Docencia Universitaria e Innovación", Tarragona, Julio 1-3. ISBN: 84-88795-63-7.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá: McGraw, 1994. Gestión del talento humano. Trad. Germán.

FRANKLIN, E. (2011). Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina. México. Pearson. 1ra ed.

GIBSON, J., IVANCEVICH, J. & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Santiago de Chile: McGraw Hill Editores

GOLDRATT, Eliyahu M., Jeff COX. La Meta. Ediciones Castillo, Segunda Edición, Monterrey-Nuevo León-México. 1992.

HERSEY, P., BLANCHARD, K. & Johnson, D. (1998). Administración del comportamiento organizacional (7ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.

LATHAM, G.P. (2009). Becoming the evidence-based manager. Making the science-based manager. Making the science of management work for you. Boston: Davies-Black Publishing

LUTHANS, F. (2008). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill. Interamericana.

MURILLO, F. J (2006) Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América.

ROBBINS, Stephen. (2009). Comportamiento organizacional. México. Pearson educación. 13 ed.

TOBÓN, Sergio. (2005). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

VILLAMIZAR. Bogotá: McGraw, 2002. Introducción a la teoría general de la administración. Trad. Germán Alberto Villamizar. México: McGraw, 2002.

LINKOGRAFÍA

CALDERÓN Lourdes, VARGAS Alicia (2005). Consideraciones para una evaluación docente en la Universidad de Costa Rica.: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/extra-cea/consideraciones.php>

HAWES, Gustavo. (2005). Evaluación de Competencias en la Educación Superior. <http://www.gustavohawes.com/Educacion%20Superior/2004Evaluacioncompetencias.pdf>

<http://www.rrhhblog.com/2008/02/04/obstaculos-de-la-retribucion-basada-en-el-rendimiento/>

Marquez P., Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias, formación. <http://dewey.uab.es/pmarques/docentes.htm#competencias>

Tuning. Universidades Chilenas Competencias Específicas. Programa MECESUP Ministerio de Educación Gobierno De Chile Administración De Empresas, Comparación con los resultados del conjunto de América Latina. http://www.mecesup.cl/deposito_doc/tuning2007/competencias_especificas/ADE_resultados_CE.pdf

UNESCO (1998). “La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. Conferencia Mundial sobre educación superior. París, 5-9 Octubre.

Universidad Técnica de Ambato (2009). Congreso Iberoamericano “Gestión y transformación educativa”.

GLOSARIOS DE TÉRMINOS

- Assessment Center Method.- Método o herramienta situacional para evaluar competencias, mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas, similares a las que debería enfrentar en su puesto de trabajo.
- Aseguramiento de la calidad: son acciones que llevan a cabo las instituciones educativas con el fin de garantizar la eficaz gestión de calidad. También se define como parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán con los requisitos de la calidad
- Autodesarrollo.- Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa para mejorar.
- Autodesarrollo dentro del trabajo.- Acciones que realiza una persona, por su propia iniciativa, para mejorar dentro del ámbito laboral y en relación con su puesto de trabajo.
- Brecha.- Distancia entre lo requerido y la evaluación de la persona; el término se aplica en relación con los diferentes tipos de capacidades.
- Calidad: es el grado en el que un conjunto de rasgos diferenciadores inherentes, cumplen con una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Según la UNESCO (1996, La Habana), la calidad de la educación superior se define como la adecuación del ser y quehacer a su deber ser.

- Característica de calidad: es el marco de rasgos deseables y posibles con los cuales se comparará, a fin de desplegar con integridad y coherencia una serie de esfuerzos, gestiones, recursos y procesos hacia el logro de propósitos relevantes en la capacidad profesional, capacidad pedagógica, práctica de valores y compromiso institucional.
- Capacidades.- El término incluye conocimientos, competencias y experiencia.
- Competencia.- Característica de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- Comportamiento.- Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Sinónimo: conducta.
- Conocimiento.- Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- Cultura.- Conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización.
- Delimitación del objeto a evaluar: es el proceso a través del cual, se identifican los componentes esenciales de un objeto de evaluación; es decir es el conjunto de ámbitos y componentes identificados y en interacción, construido como abstracción, a partir del propósito de la evaluación.
- Desarrollo.- Acción de hacer crecer algo, por ejemplo una competencia o un conocimiento.

- Desarrollo de competencias.- Acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o prevé que ocupará más adelante.
- Desarrollo de conocimientos.- Acciones tendientes a acrecentar un conocimiento, usualmente a través de su utilización (puesta en práctica)
- Descriptivo del puesto.- Documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencia y competencias.
- Desempeño.- Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo.
- Diccionario de competencias.- Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
- Estándar de calidad: es el marco de referencia para la emisión de juicios evaluatorios que resultan de las características.
- Evaluación: es el proceso que se desarrolla para determinar el valor de algo y emitir un juicio, analizando sus resultados para posibles cambios de mejora. La evaluación es un estudio que incluye la recopilación sistemática de datos relativos a la calidad de la misma.
- Evaluación del desempeño.- Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.

- Evaluación del desempeño docente: es el proceso sistemático de obtención de información confiable, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los estudiantes, el despliegue de sus capacidades en la docencia, investigación, vinculación con la colectividad, en la cooperación interuniversitaria y compromiso institucional.
- Evaluación de 360°.- Proceso estructurado para medir competencias de los colaboradores de una organización, con un propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360 grados en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.
- Experiencia.- Práctica prolongada de una actividad (laboral, deportiva, etc.), que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes, todo lo cual redundará en la optimización de los resultados de dicha actividad.
- Gestión por competencias.- Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de objetivos estratégicos.
- Indicadores sobre comportamientos.- Indicadores o ejemplos de conductas que permiten a una persona determinar el comportamiento de otra o de sí misma.

- Indicador de calidad: es la expresión cuantitativa o cualitativa del valor de dos o más propiedades de un fenómeno; o también se define como la medición o referente empírico de cualquiera de los aspectos de un factor de calidad que se aplica al desempeño docente.
- Modelo de competencias.- Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.
- Requisito.- Características o condición necesaria para desempeñar un determinado puesto con eficacia, y que será tomada como un criterio para evaluar y luego seleccionar personas.
- Retroalimentación.- Acción por la cual se comunica a otro sobre aquello que hace bien y aquello que debe mejorar.
- Talento.- Conjunto de competencias y conocimientos.
- Valores.- Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.
- Visión.- La imagen del futuro deseado por la organización.