

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA DOCENTES
UNIVERSITARIOS BASADO EN COMPETENCIAS, UTILIZANDO
COMO HERRAMIENTA EL COACHING."**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN
GERENCIA EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

María Verónica García Oquendo

mvgarciao@hotmail.com

Director: Magister Roberto Santiago Salazar Pazmiño

rssalazar@bce.ec

2012



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, expedido por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado presentado por María Verónica García Oquendo.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha abril 3 del 2012.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Roberto Salazar	Director	
Kléber Mejía Guzmán	Examinador	
Mauricio Rojas	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio

DECANO

DECLARACIÓN

Yo, María Verónica García Oquendo, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

María Verónica García Oquendo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Verónica García, bajo mi supervisión.

Magister Roberto Salazar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por rodearme de personas especiales que han hecho de este espacio de aprendizaje un lugar enriquecedor.

Agradezco a mi familia por apoyarme en este reto y alentarme a cada instante al demostrarme su amor.

A mi amigo, compañero y amor de mi vida, a ti Diego, por estar a mi lado en diferentes formas y siempre presto a darme una mano cuando más lo necesito.

Mis sinceros agradecimientos para Roberto Salazar, por haberme guiado en este tiempo, por compartir sus enseñanzas y por haber sido más que un profesor un buen amigo.

Y un agradecimiento a todas las personas que han aportado de una u otra forma a conquistar este sueño.

María Verónica García

DEDICATORIA

Dedico este trabajo *a mis hijos, Diego Sebastián y José Alejandro*, a quienes les dedico todo lo que realizo en mi vida pues son la razón de mi existir, de mi deseo de progresar y crecer, porque han llenado mis días de amor y ternura.

A mi Diego, quien ha sido mi apoyo incondicional, la palabra de aliento cuando necesito y a quien Dios me envió para hacer de mi vida un sendero de vívidos colores.

A mis padres, por enseñarme con su ejemplo lo valiosa que es la vida y el saber aprovechar cada instante para sembrar amor con las personas que me rodean.

María Verónica García

Tabla de contenido

1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.3. Objetivos de la Investigación	4
1.4. Justificación del Proyecto.....	5
1.4.1. Justificación Teórica	5
1.4.2. Justificación Metodológica	6
1.4.3. Justificación Práctica	7
1.5. Hipótesis de Trabajo.....	7
1.6. Alcance del Proyecto.....	8
2. CAPITULO 2: <i>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR</i>	9
2.1. Situación del Sector Educativo de tercer nivel en el Ecuador	9
2.2. Fundamentos legales según la Ley Orgánica de Educación Superior que inciden en el presente proyecto.....	16
2.3. Contexto Organizacional de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA.....	21
2.4. Diagnóstico de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas	30
3. CAPÍTULO 3: <i>COMPETENCIAS DOCENTES</i>	37
3.1. Marco Conceptual de las Competencias	37
3.1.1. Definiciones	37
3.1.2. Tipos de Competencias.....	40
3.1.2.1. Beneficios organizacionales al trabajar bajo la Gestión por Competencias ..	42
3.1.3. Procedimientos para determinar el perfil por Competencias	45
3.1.4. Modelado por Competencias	49
3.1.5. Rasgos y características generales del docente.....	55
3.2. Competencias Docentes	58
3.2.1. Taller de socialización	59
3.2.2. Entrevista con autoridades de la Facultad.....	59
3.2.3. Diseño del formato para levantar competencias	61

3.2.4.	Levantamiento de información mediante talleres con docentes de alto nivel de desempeño	62
3.2.5.	Revisión y aprobación de la información	64
3.2.6.	Análisis comparativo entre las competencias obtenidas en el proyecto y las actuales de la PUCE	64
3.3	Evaluación por Competencias	71
	ÍTEMS de la encuesta.....	76
4.	CAPÍTULO 4: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	79
4.1.	Marco Conceptual de Capacitación	79
4.1.1.	Definiciones	79
4.1.2.	Ventajas de un Programa de Desarrollo	80
4.1.3.	Proceso de Capacitación.....	81
4.1.4.	Metodología y Técnicas de Capacitación	87
4.1.5.	El Coaching como herramienta para el desarrollo de Competencias	96
4.2.	Análisis de la capacitación docente en la universidad.	104
4.3.	Detección de necesidades de Capacitación en los Docentes	117
4.4.	Plan de Capacitación.....	120
4.4.1.	Programa de Capacitación por métodos tradicionales	120
4.4.2.	Programa de Capacitación por Coaching	126
4.4.3.	Evaluación del Programa de Capacitación y del Coaching.....	150
5.	CAPÍTULO 5: DESARROLLO PROFESIONAL.....	153
5.1.	Marco Conceptual del Desarrollo Profesional.....	153
5.1.1.	Definiciones	153
5.1.2.	Plan de Carrera	154
5.1.3.	Plan de Sucesión	158
5.1.4.	Rutas o Trayectorias.....	161
5.1.5.	Proceso para un Programa de Desarrollo Profesional	162
5.2.	Análisis del Programa Actual de Desarrollo Profesional.....	162
5.3.	Diseño del Plan de DESARROLLO PROFESIONAL basado en Competencias....	169

6. CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	181
6.1 Conclusiones.....	181
6.2 Recomendaciones.....	182
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	187

Lista De Gráficos

Gráfico 1: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ECUADOR.....	12
Gráfico 2: NÚMERO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN EL ECUADOR	13
Gráfico 3: ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS POR MODALIDAD DE EDUCACIÓN.....	14
Gráfico 4: DIAGRAMA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN.....	34
Gráfico 5: FASES DEL MODELO DE CAPACITACIÓN	83
Gráfico 6: MODELO PEDAGÓGICO IGNACIANO.....	92
Gráfico 7: COMPETENCIA SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA: Empieza la actividad académica con puntualidad.....	110
Gráfico 8: COMPETENCIA SOCIABILIDAD PEDAGOGICA: Trata a los estudiantes con cortesía.....	110
Gráfico 9: COMPETENCIA SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA: Genera un clima de confianza.....	111
Gráfico 10: COMPETENCIA GESTIÓN DE CLASES: Desarrolla de manera coherente los contenidos.....	112
Gráfico 11: COMPETENCIA GESTIÓN DE CLASES: Explica los criterios de evaluación...	112
Gráfico 12: COMPETENCIA GESTIÓN DE CLASES: Estimula la participación.....	113
Gráfico 13: COMPETENCIA IMPACTO EMOCIONAL: Promueve un ambiente favorable de aprendizaje.....	114
Gráfico 14: COMPETENCIA IMPACTO EMOCIONAL: Promueve investigaciones y trabajo de campo.....	114
Gráfico 15: COMPETENCIA IMPACTO EMOCIONAL: Nivel de exigencia.....	115
Gráfico 16: COMPETENCIA REFUERZO DE HABILIDADES BÁSICAS: Propicia la generación de nuevas ideas y enfoques.....	116
Gráfico 17: MATRIZ DE KEY PEOPLE.....	160
Gráfico 18: RUTAS ACTUALES DE CARRERA.....	174
Gráfico 19: RUTAS DE CARRERA PROPUESTA.....	176

Lista De Tablas

Tabla 1: CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DE PROFESORES: GRUPOS FOCALES 3RO, 4TO, 5TO, 6TO, 7MO Y 8VO NIVEL.....	65
Tabla 2: CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DE PROFESORES: GRUPOS FOCALES DE 3RO, 4TO, 5TO, 6TO, 7MO Y 8VO NIVEL.....	66
Tabla 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS DOCENTES.....	69
Tabla 4: CUADRO COMPARATIVO COMPETENCIAS DOCENTES.....	70
Tabla 5: MODELO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA (DGA) PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE.....	76
Tabla 6: HORAS DE CAPACITACIÓN EN PORCENTAJE.....	107
Tabla 7: RELACIÓN ENTRE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS EVALUADAS.....	108
Tabla 8: PLAN DE CAPACITACIÓN DOCENTE ANUAL.....	121
Tabla 9: PROGRAMA DE COACHING POR SESIONES.....	134

Lista De Anexos

ANEXO A: TALLER DE SOCIALIZACIÓN COMPETENCIAS DOCENTES.....	193
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA DISEÑADA PARA AUTORIDADES EN LA OBTENCIÓN DE COMPETENCIAS CARDINALES.....	200
ANEXO C: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	202
ANEXO D: FORMATO PARA DESCRIPTIVOS DE PUESTOS.....	213
ANEXO E: PERFIL DEL DOCENTE.....	221
ANEXO F: DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.....	227
ANEXO G: OBJETIVOS Y CONTENIDOS DE APRENDIZAJE.....	229
ANEXO H: METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES.....	230
ANEXO I: COMPROMISO DE RESPONSABILIDAD MUTUA.....	231
ANEXO J: CREENCIAS Y VALORES.....	232
ANEXO K: EXPECTATIVAS DEL CURSO.....	233
ANEXO L: ACTIVIDADES PARA ESTABLECER EL RAPPORT.....	234
ANEXO M: COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL.....	235
ANEXO N: AUTOCONOCIMIENTO	236
ANEXO Ñ: IMPORTANCIA DE LA OBSERVACIÓN.....	238
ANEXO O: MANEJO DE CONFLICTO.....	239
ANEXO P: EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE.....	240

ANEXO Q: RETROALIMENTACIÓN EN EL AULA.....	241
ANEXO R: PLAN DE ACCIÓN Y COMPROMISO DEL ESTUDIANTE.....	242
ANEXO S: PLAN DE ACCIÓN DEL COACHEE.....	243
ANEXO T: ENCUESTA DE REACCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN..	244
ANEXO U: ENCUESTA DE REACCIÓN DEL PROGRAMA DE COACHING.....	245
ANEXO V: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	246
ANEXO W: TABULACIÓN ENCUESTAS SATISFACCIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	248
ANEXO X: GUÍA DE PREGUNTAS PARA FOCUS GROUP.....	250
ANEXO Y: RESULTADOS DEL FOCUS GROUP.....	251
ANEXO Z: PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE.....	252

RESUMEN

La presente tesis de Maestría tiene por finalidad presentar un programa integrado para coadyuvar al desarrollo del personal docente en la Pontificia Universidad Católica y que pueda ser extensiva a otras facultades, universidades y centros de estudio, en vista que la educación es uno de los elementos fundamentales en el progreso de un país y que en los días de hoy ha tomado fuerza y relevancia a través de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

Para alcanzar el desarrollo en el campo mencionado se efectuó el levantamiento de competencias con un grupo de docentes, obteniendo como resultado las siguientes: Sociabilidad pedagógica, Gestión de clases, Reforzamiento de habilidades básicas e Impacto emocional. Así también se consideró necesario analizar la evaluación docente que actualmente se aplica en la Universidad, con lo que se pudo observar que el mayor problema en cuanto al desempeño de los profesores universitarios radica en el desenvolvimiento de aquellas competencias relacionadas con el elemento emocional del estudiante como son la confianza y el trato respetuoso, así como la entrega de calificaciones. El siguiente paso consistió en diseñar un programa de capacitación por el sistema tradicional de cursos y talleres para mejorar dichas competencias, pero como bien se describe en el trabajo presentado, éstos cursos no siempre logran el desarrollo de las competencias requeridas, por esta razón se presenta un programa de coaching creado para desarrollar las capacidades de los docentes focalizados exclusivamente en las áreas en las que suelen tener problemas con los estudiantes, es así que se ha programado diversas sesiones de coaching con preguntas que guíen al Coach y formatos que permitan el registro del avance en cada reunión. Por último se presenta un estudio del programa de desarrollo profesional y plan de carrera que se utiliza en la actualidad, que se obtuvo a través de encuestas y focus group para poder plantear una propuesta más amigable y motivadora para los docentes que participan en la Facultad.

ABSTRACT

This master's thesis is intended to present an integrated program for the development of the teaching staff's skills at the Catholic University that could be extended to other colleges, universities and study centers, in view that education is one of the key elements in the progress of a country and that in the days of today has taken force and relevance through higher education.

The first step was to obtain an inventory of teachers' skills in the following areas: pedagogical sociability, class management, reinforcement of basic skills and emotional impact. So it was also considered necessary to analyze the teaching assessment at present applied in the University, so it was able to observe that the biggest problem with regard to the performance of university teachers lies in the development of those skills related to the emotional of the student element such as confidence and respectful treatment, as well as the delivery of qualifications. The next step consisted in designing a training program by the traditional system courses and workshops to improve those skills, but as described in the work presented, these courses do not always manage the development of skills, for this reason this thesis contains a program of Coaching created to develop the teachers' capacities which only are related to areas that tend to have problems with students. In order to make this possible, it was scheduled several coaching sessions with questions to guide the Coach and formats that allow registration of the progress made in each meeting. Finally, it was included in this thesis a study of the program of Professional development and career plan, commonly used at the present, which has been obtained through surveys and focus groups to make a friendlier proposal and motivating for teachers involved in the University.

1. CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Tema

Diseño de un programa de capacitación para docentes universitarios basado en competencias, utilizando como herramienta el coaching.

Caso: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la ciudad de Quito.

1.2. Planteamiento del Problema

Las universidades han sufrido cambios en sus procesos internos en estas últimas décadas, si bien es cierto sigue considerándose como un espacio educativo para la formación integral en una carrera específica, las expectativas que deben cumplir para con los alumnos y la sociedad son mayores. En la actualidad los alumnos no buscan únicamente que exista la carrera que desean sino la que esperan. Según el Estudio de las Expectativas Estudiantil realizado por el Departamento de Bienestar de la PUCE en el año 2003, se pudo evidenciar entre otros aspectos que los estudiantes universitarios esperan: calidad en la educación (52%), diversidad de carreras (8%), prestigio de los profesionales en el país (28%), inducción al campo laboral (4%), infraestructura adecuada y cómoda (3%), facilidades tecnológicas para la investigación y experimentación a través de laboratorios y bibliotecas adecuadamente equipadas (5%). (PUCE, 2003).

Si se analizan estos factores, se puede determinar que dentro de las expectativas de los estudiantes universitarios encabeza la lista la “calidad en la educación”; por ello se vio la necesidad de efectuar un sondeo a un grupo de estudiantes de la Facultad

de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad Católica a fin de conocer sus opiniones respecto de los resultados obtenidos, a lo que respondieron en resumen que la capacidad de los docentes para transmitir sus conocimientos y generar en el estudiante un clima de confianza para compartir inquietudes y experiencias, es el requerimiento más recurrente.

Bajo esta premisa se percibe que es el docente el punto focal para la calidad en la educación, si ese es el caso, será prioridad de la universidad contar con docentes de alta calidad en el ámbito profesional y académico, especialmente ahora que la competencia en el sector educativo se ha incrementado.

Hace quince años las universidades presenciales con prestigio en la ciudad de Quito eran: Escuela Politécnica Nacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Superior Politécnica del Ejército, Universidad Tecnológica Equinoccial y la Universidad Central; pero actualmente se ha incrementado en un 200% el número de centros educativos de tercer nivel, entre las que se destacan además de las mencionadas, universidades como: San Francisco de Quito, Universidad Internacional San Estanislao de Kostka (SEK), Salesiana, Universidad De Las Américas, Internacional, Metropolitana, Dos Hemisferios, Del Pacífico y OG Mandino; por esta razón, para mantener la imagen y prestigio de la Universidad Católica, su Facultad de Ciencias Administrativas y Contables no debe descuidar la generación de un cuerpo docente competente.

Este incremento en el número de oferentes de servicios educativos ha provocado que la cantidad de alumnos que desean ingresar a dicha facultad haya disminuido en un 20% en los últimos 5 años, según los registros archivados en la Secretaría General de la PUCE (2009).

El decremento en la demanda está relacionado con la percepción que poseen los alumnos de la calidad de educación de la facultad; es así, que la universidad en su preocupación por satisfacer las expectativas de los alumnos creó la evaluación del docente, la misma que es ejecutada por los estudiantes una vez cada semestre, en la cual se califica en forma anónima a cada profesor respecto a 4 competencias: sociabilidad pedagógica (que incluye comportamientos que favorecen al aprendizaje como el respeto y la cortesía), gestión de clases (que considera la preparación y metodología del docente para impartir su cátedra), impacto emocional (que se traduce en la motivación y estimulación que se logra generar en el estudiante) y refuerzo de habilidades básicas (implica el desarrollo del análisis, reflexión y generación de ideas).

Sin embargo, se ha podido observar que en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, el promedio de dicha evaluación es de 86 sobre 100 puntos y el 25% de los docentes presentan calificaciones bajo este puntaje, es por esto que tiene como uno de sus objetivos incrementar el puntaje en un promedio de 5 puntos para alcanzar la categoría B en la evaluación, las categorías van desde la A (es la más alta) hasta la D.

Las competencias se desarrollan con capacitación, la misma que puede ser a través de metodologías tradicionales como seminarios, conferencias y talleres o con metodologías de enfoque personalizado como el coaching.

1.3. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un programa de capacitación para los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, basado en competencias, utilizando como herramienta el coaching, con lo cual se incentivará y se coadyuvará al desarrollo profesional logrando el posicionamiento de la Facultad y de la PUCE en el ámbito universitario.

Objetivos Específicos

- Levantar las competencias actuales de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE con el fin de promover su desarrollo a través de un plan de capacitación.
- Elaborar un programa de coaching para los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE para mejorar las competencias en forma personalizada.
- Diseñar un método de evaluación al programa de capacitación que ayude a verificar el impacto del mismo en el desempeño de los docentes.
- Determinar el procedimiento idóneo de desarrollo profesional para los docentes de la Facultad, para que se constituya en fuente de incentivo en el crecimiento y avance de su carrera profesional, considerando la evolución de las competencias previamente definidas.

1.4. Justificación del Proyecto

1.4.1. Justificación Teórica

La Calidad de la Educación es determinante para escoger una universidad, por ello está claro que la formación del profesor como profesional es básica. No obstante el SABER del docente no necesariamente implica el SABER HACER y el SABER ESTAR en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Entonces muchos docentes tienen el conocimiento técnico pero es el proceso de transmisión y la relación con el estudiante el inadecuado como se demuestra en el capítulo 3, razón por la cual su gestión se evalúa a través de competencias.

La finalidad de evaluar las competencias del docente tiene el objetivo de vincularlas con la toma de decisiones, existen pues dos alternativas que en la Facultad se han considerado a raíz de una baja calificación obtenida en las evaluaciones anteriores (bajo el promedio): la primera es determinar como mejorar las competencias de los docentes a través de la capacitación, es así que la Universidad y la Facultad en sí mismas ofrecen diversos cursos de capacitación que se consideran como un requisito para el ascenso de categoría; la segunda es considerar la separación temporal o definitiva del docente que en algunas ocasiones puede ser un profesional reconocido en su campo, pero sus competencias de comunicación y sociabilidad no son las idóneas. Como se menciona en el Mandato Constituyente No. 14, uno de los 4 ámbitos que se evaluaron para la acreditación universitaria fue la Academia que abarca "las políticas salariales, modalidades de contratación, promoción y capacitación de las y los docentes" (CONEA 2010) por esta razón la relevancia de lo que se expone en este texto.

De esta manera con el presente proyecto se desea desarrollar estas competencias a través de un programa de capacitación basado en técnicas que actualmente se están propagando a nivel de organizaciones internacionales como es el coaching.

Adicionalmente, como Herzberg lo explica en su teoría motivacional, si el programa de capacitación no se encuentra vinculado con el sistema de desarrollo profesional perdería su impacto, en vista de que es imprescindible estimular y motivar al docente a través de su crecimiento y reconocimiento dentro de la universidad. (Robbins, 2004)

1.4.2. Justificación Metodológica

Las competencias con bajas evaluaciones son las llamadas a ser mejoradas, entonces nos vemos en la necesidad de preguntarnos ¿cuál es el método más adecuado para desarrollarlas? y profundizando aún más, ¿cómo adaptar este método a los docentes universitarios para obtener el efecto deseado?

Es justamente a estas inquietudes lo que se pretende responder con el presente proyecto, pues es el coaching un programa de capacitación con enfoque individual y personalizado en vista de que las competencias de cada profesor también son diferentes, es decir, no todos tienen las mismas falencias y en la misma intensidad pues, las competencias incluyen no sólo el conocimiento, sino además aptitudes, destrezas y actitudes.

Entonces es necesario diseñar una metodología de autogestión, efectiva y adaptada al campo universitario donde primen ciertas competencias sociales y de comunicación que permitan desarrollarlas a través de programas de coaching que involucren tanto al desarrollo humano cuanto el profesional.

1.4.3. Justificación Práctica

Al mejorar la calidad de la educación, no únicamente generaremos una fuerte ventaja competitiva a la Facultad y a la Universidad con su consecuente prestigio y posicionamiento en el mercado, sino que a su vez promoveremos la excelencia en la formación de profesionales en el Ecuador.

Por otro lado, el mejoramiento en la educación permitirá contar con profesionales competentes y que éstos a su vez brinden sus mejores frutos para el consecuente desarrollo del país.

1.5. Hipótesis de Trabajo

- El desarrollo de una metodología basada en el Coaching, fortalecerá las competencias de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Católica.
- Los docentes encuentran un factor motivador cuando su desarrollo profesional o plan de carrera está vinculado con la evaluación por competencias, lo cual generará compromiso, sentido de pertenencia y excelencia en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1.6. Alcance del Proyecto

En un proyecto amplio como este, es necesaria la delimitación del campo de acción. Mediante este proyecto se conoce las competencias del docente de educación superior en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. A través de establecer las competencias se diseña una propuesta de desarrollo de las competencias en cuestión por medio de una metodología no tradicional como el Coaching además de tener un plan de capacitación tradicional.

Por último se elabora un procedimiento de desarrollo profesional que sirva de incentivo para los docentes con un alto desempeño.

En este proyecto no se efectúa una ejecución y puesta en marcha del programa propuesto, sin embargo si se estableció mecanismos e indicadores del control del mismo, que ayudan a evaluar y realizar el seguimiento y monitoreo necesario.

2. CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

2.1. Situación del Sector Educativo de tercer nivel en el Ecuador

El Sector Educativo de Tercer nivel en el Ecuador está compuesto por universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes debidamente acreditados y evaluados. Todos ellos sin fines de lucro. (Constitución de la República, 2008)

Analizar el Sector Educativo Superior Nacional es singularmente extenso y se requiere la visión de innumerables variables que probablemente constituiría un proyecto investigativo adicional, sin embargo en el presente estudio es necesario plasmar una vista general del sector mencionando a través de la revisión de la Constitución de la República, La Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la cantidad de organismos educativos nacionales de tercer nivel y sus diferentes categorías y modalidades, así como también la tendencia del crecimiento del número de estudiantes universitarios, una comparación cuantitativa de universidades en forma provincial y el presupuesto del estado, datos que se presentan en páginas siguientes.

La Constitución de la República aprobada en el 2008 en la Asamblea determina en la sección Quinta reformas sobre la Educación, en donde se menciona a través del artículo 26 como un derecho para toda persona a lo largo de su vida para alcanzar el buen vivir y garantizar la igualdad, la solidaridad, la justicia e inclusión social, donde se promulgue el respeto a los derechos humanos, al medio ambiente y a su vez el desarrollo de competencias y capacidades para el desenvolvimiento laboral.

Otros artículos importantes en la Constitución son el No. 343 en adelante, que define que el objeto del Sistema de Educación Superior es la formación de profesionales que tengan un criterio científico y humano, así como también que sean capaces de generar investigación e innovación, para que puedan efectuar propuestas de solución a problemáticas nacionales. Es por esto importante lo que se menciona en el artículo 344 donde se resalta la importancia de difundir los saberes culturales pues se quiere una visión integral y holística a través de interculturalidad.

En el artículo 347 se define que El Estado debe ejercer su rectoría sobre todo el sistema educativo a través del control y la regulación de centros educativos y se responsabiliza de asegurar el mejoramiento permanente de la calidad, una forma de hacerlo es procurando que el personal docente se actualice, tenga posibilidad de formación continua, de estabilidad y una remuneración justa; otra forma es a través de las disposiciones para crear universidades mediante ley o crear institutos a través de resoluciones.

Incluso las carreras estarán en función de lo que se especifique como requerimiento en el Plan de Desarrollo Nacional con la finalidad de entregar una congruencia entre los profesionales que el país necesita y los que se están formando en las universidades.

Ahora no únicamente las universidades deben ser evaluadas sino que también las carreras pasarán por el mismo proceso y podrán ser acreditadas o suspendidas si así lo considera el organismo encargado de la planificación y regulación. Este tema se trabaja con mayor profundidad en el apartado 2.2 al describir algunos aspectos de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES).

En la Constitución se define a los centros educativos como espacios de integración de la diversidad cultural, religiosa e intelectual, procurando que cada corriente sea promovida a través de la investigación y validación de resultados, de esta forma provocan directamente el desarrollo integral de la persona e indirectamente el del país, pues generan una visión humanista y proteccionista de los seres vivos y el medio ambiente, y así involucran y fortalecen los valores nacionales.

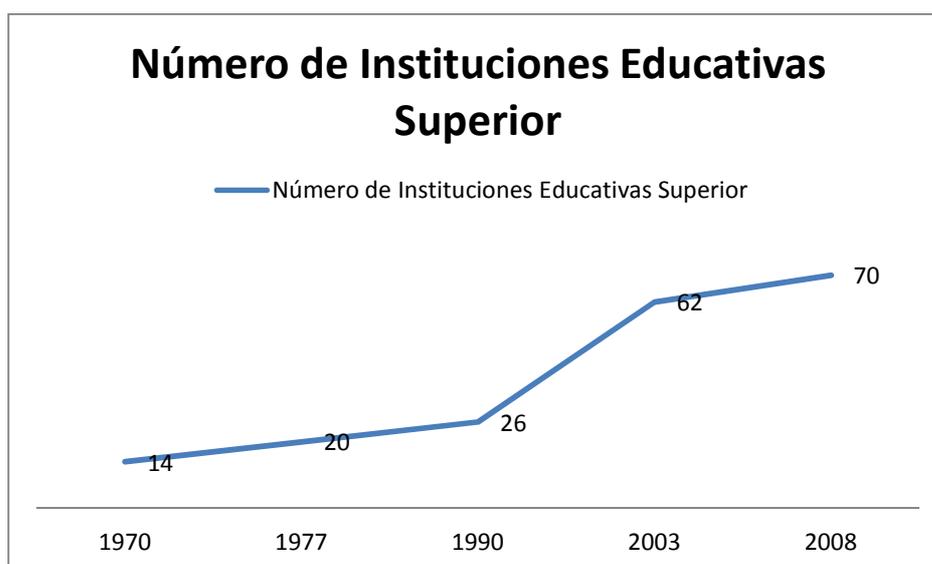
Según los datos obtenidos por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador en el año 2010 se observa la existencia de: (CONEA, 2010)

a) Universidades y Escuelas Politécnicas	71
Instituciones públicas	30
Instituciones particulares cofinanciadas	07
Instituciones particulares autofinanciadas	34
b) Institutos Superiores Técnicos y Tecnológicos	302
Instituciones públicas	109
Instituciones particulares cofinanciadas	14
Instituciones particulares autofinanciadas	179

Según este mismo estudio los centros educativos han crecido drásticamente, siendo así que en los años 60 eran 14 las universidades existentes en el mercado nacional, mientras una década después se abrieron 6 nuevas unidades educativas, cifra que se volvió a duplicar en los años 80, y en la década de los 90 hasta el día de hoy han aparecido 36 instituciones adicionales.

Como se observa en el siguiente gráfico la tendencia en el transcurso del tiempo es el incremento en la cantidad de unidades educativas de orden superior, en los últimos 30 años se quintuplicó dicha cifra.

Gráfico 1: NÚMERO DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN EL ECUADOR

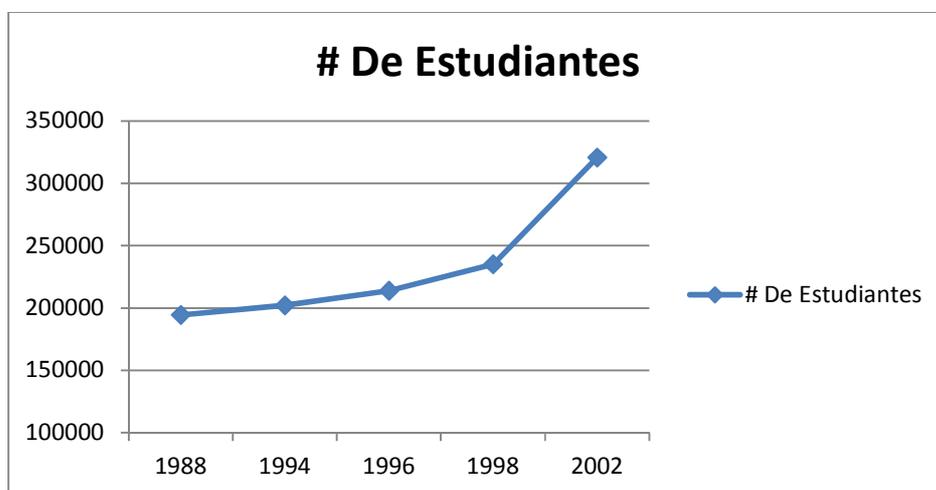


Fuente: Datos tomados del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2010)

Elaborado por: María Verónica García

Dichas instituciones dan cabida a 321.000 personas aproximadamente que estudian carreras de nivel superior, de esta cifra alrededor de 238.000 estudiantes se encuentran matriculados en universidades públicas y 83000 en privadas.

La tendencia de crecimiento de estudiantes universitarios en el Ecuador se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: NÚMERO DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS EN EL ECUADOR

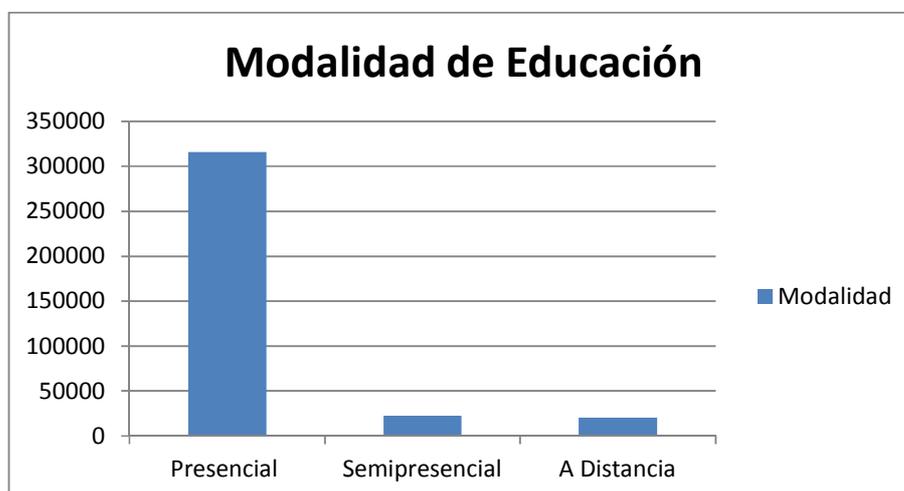
Fuente: Datos tomados del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2010)

Elaborado por: María Verónica García

Como se expresa en el diagrama en 14 años casi se ha duplicado el número de estudiantes universitarios, y la tendencia de crecimiento cada vez es mayor, así por ejemplo del año 94 al 98 se incrementó en 32.000 el número de estudiantes, mientras el crecimiento del 98 al 2002 ha sido en 85.000.

Cada una de estas unidades educativas tiene diferentes modalidades: presencial, semipresencial y a distancia. Según los datos del INEC se observa la distribución de los estudiantes en las diferentes modalidades de la siguiente manera:

Gráfico 3: ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS POR MODALIDAD DE EDUCACIÓN



Fuente: Datos tomados del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010)

Elaborado por: María Verónica García

Según los datos registrados en la revista del Inec “Las condiciones de vida de los ecuatorianos” (2010) Quinta Ronda, se publicó que en la Amazonía se da mayor fuerza en comparación con las otras regiones del Ecuador (Costa y Sierra) en los estudios a distancia, mientras que el comportamiento en la Costa y la Sierra es diferente ya que los estudios presenciales se presentan con mayor frecuencia, de tal manera que en Guayas el 92% de los estudiantes matriculados lo hacen en la modalidad presencial y en la Amazonía tan solo el 39% .

Las provincias con mayor porcentaje de personas matriculadas en la universidad con asistencia presencial son Manabí, Guayas, y Azuay con 94.7%, 93.8% y 91.1% respectivamente, Pichincha se encuentra en el sexto puesto con 86.7% a la par con Loja.

Las provincias con menor porcentaje de personas matriculadas a nivel presencial en las universidades son Amazonía, Carchi, Bolívar con 38.9%, 42.2% y 51.9 %.

Siendo la educación uno de los pilares fundamentales de desarrollo y crecimiento de un país, es uno de los sectores a los que se debe dar prioridad dentro del presupuesto estatal, así el Estado presupuestó para la educación universitaria 432 millones de dólares (Inec, 2010), es decir a 1400 dólares per cápita, sin embargo el presupuesto del Estado por mejorar no asegura necesariamente la calidad de formación académica. Es por ello que las Universidades tienen organismos que regulan su proceder y su accionar: CONEA y SENESCYT, los dos organismos tenían una fuerte representación en cuanto a la validación de los títulos profesionales entregados por las universidades e institutos tanto como la evaluación externa y la acreditación realizada a las universidades.

Así también en su deseo ferviente porque el estudio superior en el país sea de trayectoria significativa para los estudiantes, las universidades pasaron recientemente por el proceso de autoevaluación y acreditación, que como lo explica Iván Carvajal, conocido escritor, en la entrevista para el diario El Comercio “la situación educativa universitaria se dirige a una reforma cuyo fin es la calidad, para ello determina esencial la evaluación interna y de acreditación, de fortalecimiento de los mecanismos de autorregulación de las instituciones y que debería tener, como contrapartida, los esfuerzos de los Estados para replantear la función de las instituciones.” (El Comercio, 2009)

El problema de la calidad y la reforma educativa tiene un punto de partida hacia el mejoramiento a través de los resultados del proceso de evaluación y acreditación. Dicho proceso se lo llevó a cabo en la Universidad Católica durante el 2006y los resultados se muestran en el apartado de Contexto Organizacional de la PUCE en este capítulo.

2.2. Fundamentos legales según la Ley Orgánica de Educación Superior que inciden en el presente proyecto

La ley Orgánica de Educación Superior establece un marco legal, regulador del sistema educativo en el tercer y cuarto nivel. Para esta finalidad existen los organismos públicos que trabajan en la planificación, regulación y coordinación interna del sistema educativo y en la acreditación y aseguramiento de la calidad de las instituciones educativas y de las carreras profesionales que se ofertan en las mismas.

Estos organismos públicos son actualmente:

- a) El Consejo de Educación Superior (CES); y,
- b) El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES)
- c) La Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT)

En vista de que en décadas anteriores el incremento de universidades e instituciones educativas ha sido sustancial, pero no necesariamente han cuidado la calidad, es que se confirió a los organismos mencionados la potestad de evaluar aquellos centros educativos que no cumplen con los requerimientos mínimos que avalen la formación de profesionales. Aquellas instituciones que no fueron acreditadas propusieron un plan de mejoras que lo deben ejecutar o de lo contrario desaparecerán.

Dichos organismos poseen la potestad de suspender el funcionamiento de una institución si lo consideraran necesario por falta de calidad en la gestión académica,

investigación, gestión administrativa y estudiantes-entorno de aprendizaje. Es por esta razón que se considera importante este proyecto que permite tener un programa para fortalecer y desarrollar competencias indispensables en el ámbito docente. Incluso entre los derechos de los profesores se menciona el derecho a recibir capacitación periódica acorde a su formación y a la cátedra impartida que coadyuve al desarrollo académico, pero he ahí un problema, pues la capacitación docente tradicional no ha abastecido el desarrollo de competencias que se deben desarrollar como se indica más adelante. (Registro Oficial Ley Orgánica Educación Superior, 2010)

A continuación se resaltan algunos de los resultados presentados por el CONEA en el Informe de Evaluación de Desempeño de las Instituciones de Educación Superior presentado en la Asamblea (2010), como las universidades establecidas en la categorías A y B y especialmente la evaluación en la gestión académica, que es uno de los cuatro factores que se evaluaron, los otros factores son entorno de los estudiantes, gestión administrativa e investigación.

Categoría A:

Escuela Politécnica Nacional

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Escuela Politécnica del Ejército

Escuela Superior Politécnica del Chimborazo

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Universidad Central del Ecuador

Universidad de Cuenca

Universidad San Francisco de Quito

Universidad del Azuay

Universidad Técnica de Ambato

Universidad Técnica Particular de Loja

Categoría B:

Universidad Agraria del Ecuador

Universidad Católica de Guayaquil

Universidad de Especialidades del Espíritu Santo

Universidad de Guayaquil

Universidad de las Américas

Universidad Estatal de Bolívar

Universidad Nacional del Chimborazo

Universidad Nacional de Loja

Universidad Politécnica Salesiana

Universidad Técnica del Norte

Universidades con un promedio mayor a 75% en soporte académico

U. San Francisco de Quito

E. Politécnica del Litoral

U. Técnica de Loja

E. Politécnica Nacional

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

U. Politécnica Salesiana

E. Politécnica del Ejército

U. del Azuay

U. de Cuenca

U. de Especialidades Espíritu Santo

U. de Guayaquil

Después de analizar la LOES se considera que fue necesario efectuar una evaluación a las universidades del Ecuador en vista de la poca regulación que existía al respecto ya que faltaban delineamientos claros hacia objetivos congruentes con la política nacional que permita obtener un nivel más alto académicamente hablando. Los ejes que se evaluaron para la acreditación de las Universidades son estratégicos y en las universidades internacionales también se consideran, como por ejemplo: la investigación, la gestión académica, gestión administrativa, vinculación con la comunidad y bienestar estudiantil. La investigación es una actividad esencial y prioritaria de las universidades, es necesario contar con una dirección de investigación y un presupuesto para la ejecución de las mismas. El rol de un docente debe ser definido por la gestión docente y la investigación, sólo así se podrá incorporar nuevos saberes a la ciencia. La gestión académica guarda relación con el porcentaje de docentes a tiempo completo, medio tiempo y parciales u horarios tiene la universidad, es importante mantener un 60% de docentes a tiempo completo para mejorar el compromiso y trabajo de los mismos, y este cuerpo docente debe presentar el título de maestrías y a futuro observar planes para realizar un doctorado. La gestión administrativa está ligado a la misión y visión de la universidad, si los estatutos y reglamentos permiten mantener los valores incorporados en la misión y visión de la Universidad. Por otro lado el bienestar estudiantil va direccionado con

los servicios que existen para los estudiantes como son clubes, actividades extracurriculares, departamento médico y otros. Según estos parámetros es que se desarrollaron indicadores para evaluar el funcionamiento de los centros educativos y calificar en cada categoría lo más objetivamente a los mismos.

Es interesante ver que en la categoría A se encuentran las universidades estatales como son las Escuelas Politécnicas y la Universidad Central, mientras que las privadas son en menor cantidad en esta categoría y otras ya están en la categoría B, C o D, aquellas que estuvieron en categoría E prohibieron la matriculación de nuevos estudiantes y hasta el mes de abril se informará cuales de ellas aún pueden permanecer brindando sus servicios y cuáles deberán cerrarse por no cumplir lo requerido. Después de una nueva evaluación y acreditación a las Universidades en los meses de abril y mayo, se iniciará el mismo proceso a las carreras, para ello El CEAACES ha diseñado un manual con la matriz y los indicadores necesarios para este fin.

Con esta información ahora es importante conocer la realidad de la PUCE y su lineamiento dentro del proceso de evaluación y acreditación.

2.3. Contexto Organizacional de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA.

Antecedentes.-

La Pontificia Universidad Católica es una institución académica de gran prestigio en el país, esta entidad privada con autofinanciamiento procura entregar a la sociedad profesionales con alto conocimiento y responsabilidad ética en diversas áreas, a través de sus instalaciones, su tecnología y más importante aún con su recurso humano.

La Universidad fue fundada el 4 de Noviembre de 1946, una vez que el Presidente de la República Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el decreto mediante el cual se autorizaba el funcionamiento de universidades particulares. La primera facultad fue la de Jurisprudencia y en los años subsiguientes abordaron este camino las facultades de Economía, Ciencias de la Educación e Ingeniería Civil.

La Universidad abrió sus puertas en las instalaciones donadas por el Colegio de los Sagrados Corazones, a los 8 años de operar se estableció en el nuevo campus, actualmente conocido, en la 12 de Octubre y Veintimilla. Y en 1963 la Compañía de Jesús comenzó a dirigir la Universidad otorgada ya el título de Pontificia por el Papa Juan XXIII.

Es así que tras 62 años de trabajo se ha convertido en un campo de estudio y esmero por guiar a sus estudiantes a la consecución de elevadas metas profesionales y personales. (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

“Nuestra universidad pretende ante todo cumplir lo que Juan Pablo II propone como objetivo de toda auténtica universidad, en consonancia con la conciencia universitaria actual: ser una institución académica que de modo riguroso y crítico busca la Verdad y contribuye con esto a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la enseñanza, la investigación y los diversos servicios ofrecidos a

las comunidades locales. En un trabajo conjunto entre profesores y alumnos, busca así formar profesionales altamente calificados y firmemente comprometidos.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Estatutos.-

En los estatutos la PUCE se establece como “persona jurídica de derecho privado, autónoma, sin fines de lucro y constituida en un Sistema Nacional Universitario”. (ESTATUTO PUCE, 2008).

Como universidad denominada es una comunidad académica que busca la herencia cultural a través de la generación de investigación, de la gestión docente y de los servicios ofrecidos para la comunidad. La formación de los profesionales es integral y promulga valores éticos y principios cristianos al incluir el paradigma pedagógico ignaciano en el aula.

En cuanto a la dirección y administración está confiada a la autoridad eclesiástica de la Compañía de Jesús del Ecuador de donde se elige al gobierno universitario con el Gran Canciller, el Gran Vice Canciller, Consejo Superior, Rector, Vicerrector y el Consejo Académico.

En el artículo 32 se establece una comisión de Evaluación Interna que ayuda al cumplimiento de lo exigido por la LOES y esta comisión está conformada por el Rector, Vicerrector, Representante de Consejo Superior, docente experto, trabajador experto y representante de estudiantes.

Por otro lado también es importante mencionar que las Sedes de la PUCE deben regirse por estos estatutos y los reglamentos difundidos. También mantienen la misma jerarquía que en la Matriz, es decir está conformada por Unidades

Académicas como las Facultades que a su vez están dirigidas por la Junta de Facultad, Decano, Subdecano, Consejo de Facultad.

Los estatutos también delimitan el perfil del docente principal, agregado y auxiliar, sus funciones, las de los estudiantes y personal administrativo.

Como se puede observar los estatutos de la PUCE se alinean a la LOES en cuanto a la importancia de la difusión de la culturalidad ecuatoriana, de los valores, la investigación, gestión académica y su enlace con la colectividad. A continuación se describen la misión y visión de la Universidad donde se puede ver claramente la presencia de los aspectos principales del presente estatuto.

Misión y Visión.-

“La Pontificia Universidad Católica del Ecuador es una comunidad académica que, de modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural, mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales. La PUCE es una institución reconocida por el Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), y sujeta a la ley de Educación Superior, expedida en el Registro Oficial No. 77 del 15 de mayo del 2000.

Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, y apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia.

Por ello garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

Como Universidad Católica, se inspira en los principios cristianos; propugna la responsabilidad del ser humano ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la

persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales y religiosos, y la praxis cristiana.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

La misión y la visión de la PUCE debe ser revisada para que plasme en ella los valores principales relacionado a la Academia, la Investigación, la Gestión Administrativa y del Entorno de los Estudiantes, pues son los aspectos principales a desarrollarse y de ellos deben desprenderse los objetivos estratégicos de la Universidad.

Estructura Interna.-

A través de sus 7 Direcciones (Dirección General Académica, Dirección General Administrativa, Dirección General de Estudiantes, Dirección General Financiera, Dirección de Comunicación Institucional y RRPP, Dirección de Informática, Dirección de Pastoral Universitaria), sus 13 facultades (Arquitectura, Diseño y Artes, Ciencias Administrativas y Contables, Ciencias de la Educación, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Humanas, Ciencias Filosóficas y Teológicas, Comunicación, Lingüística y Literatura, Economía, Enfermería, Ingeniería, Jurisprudencia, Medicina, Psicología), y sus 2 escuelas (Escuela de Bioanálisis y Escuela de Trabajo Social) procura instaurarse como una de las universidades de más alto nivel no únicamente en nuestro país sino a nivel iberoamericano. Lograr mantener de esta manera su posición entre las 50 mejores universidades a nivel latinoamericano según la Revista América Economía de Agosto de 2007 y el puesto 79 a nivel Iberoamericano y 1 era en nuestro país, según la evaluación realizada por la Universidad de Londres en el 2011. (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011).

Según el Mandato Constituyente No. 14 la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se encuentra en el puesto No. 5 de las Universidades en el País, bajo los parámetros evaluados por el CONEA.

Relaciones Externas.-

La Pontificia Universidad Católica mantiene relaciones de pertenencia con diversas organizaciones tanto nacionales como internacionales, entre otras se encuentran:

AUSJAL

Es miembro de la Asociación de Universidades confiadas a la Compañía de Jesús en América Latina en vista de que su dirección está bajo la administración de jesuitas ecuatorianos y a través de esta relación se establece la formación integral con directriz cristiana en la educación de las 26 universidades que la conforman.

CEUPA

La Corporación Ecuatoriana de Universidades Particulares (CEUPA) incluye a 28 organizaciones de educación superior en el país. Se centran prioritariamente en promocionar una excelencia académica en conjunción con valores humanos como la puntualidad, el respeto, la solidaridad, la anticorrupción, etc.

SENESCYT

La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología procura fomentar políticas claras de gestión para los centros de educación superior con la finalidad de regular el sistema Educativo de tercer y cuarto nivel, con la pretensión de alcanzar un sistema académico competitivo a nivel internacional.

FIUC

La Federación Internacional de Universidades Católicas procuran la administración de un Centro Coordinador de la Investigación, el mismo que apoya y coordina las investigaciones científicas y procura la difusión de los logros obtenidos en la fase experimental a través de distintas publicaciones.

IAU

La Asociación Internacional de Universidades que conjuga el deseo de instituciones de más de 50 países de generar tolerancia, libertad y apertura a través del conocimiento y la diversidad ideológica. Promoviendo la búsqueda de la verdad, de la dignidad y la solidaridad. (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Servicios y Prestaciones de la PUCE en el ámbito cultural y hacia su personal administrativo y docente.-

Algunas facilidades que ofrece la universidad a sus estudiantes y al público en general en el aspecto cultural son:

Una Biblioteca automatizada para investigaciones y consultas bibliográficas, la Hemeroteca, el Centro Cultural con varias salas para exposiciones de distinta índole, el Museo “Jacinto Jijón y Caamaño” con colecciones de arte y arqueología, El Museo Arqueológico “Weilbauer”, el Archivo Flores que es el archivo histórico donado por los descendientes del primer presidente del Ecuador, el Centro de Publicaciones y el Premio Nacional de Literatura “Aurelio Espinosa Pólit” para promover la creación literaria ecuatoriana.

Los servicios para la comunidad ecuatoriana y principalmente universitaria son:

- Dirección de Pastoral Universitaria con diversas actividades donde difunden la doctrina social de la Iglesia y cursos relacionados.
- Dirección de Informática que ayuda a brindar soporte técnico, internet en casa y diversas aplicaciones.
- El Programa de Perfeccionamiento Docente que genera el mejoramiento del cuerpo docente en forma continua.
- El Centro de Audiovisuales que ayuda a la producción de fotografía, de radio y televisión.
- El Centro de Servicios Ambientales y Químicos, cuya misión es contribuir al conocimiento de contaminantes del agua y estudios sobre los tipos de suelo y características de los mismos.
- Diserlab, es un centro de laboratorio que permite obtener bioanálisis y microbiología.
- Centro de Psicología Aplicada, dedicada a entregar a la sociedad psicodiagnóstico y psicoterapia.

- Centro de Estimulación Temprana que procura lograr la estimulación de infantes y niños y el diagnóstico de problemas.
- El Centro de Inteligencia Comercial, unidad dedicada al intercambio y análisis de información comercial.
- Consultorios Económicos a través de los cuales se entrega asesoría a empresas pequeñas y medianas sobre aspectos económicos.
- Consultorios Jurídicos Gratuitos que permite la asesoría en procesos legales para toda la comunidad.
- Clínica de Derechos Humanos donde se atiende a personas de bajo recursos en temas pertinentes a su especialidad.
- Laboratorio de Genética Humana, de enfermedades infecciosas, ayuda en los estudios y determinación de problemas genéticos y de control de sangre.
- Laboratorio de Resistencia de Materiales, que realiza estudios de suelos, hormigones y pavimentos.
- Gabinete de Topografía y Cartografía que ofrece su conocimiento en levantamientos topográficos.
- Laboratorio de Geomática para dar soporte con análisis espacial.
- Servicios de Información tanto diaria como de eventos importantes.
- Aulas Virtuales para el perfeccionamiento de la didáctica pedagógica.
(www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Resultados de la Autoevaluación Universitaria y de la evaluación externa._

La Pontificia Universidad Católica generó un modelo para la autoevaluación de instituciones educativas tanto en Quito, Ibarra, Ambato, Esmeraldas, Manabí y Santo Domingo de los Colorados, para obtener la acreditación del organismo nacional creado por la Ley Orgánica de Educación Superior.

La finalidad de esta evaluación y acreditación es que la sociedad cuente con una garantía certificada de que la institución genera vías que mantengan la calidad

organización y su consecuente incremento en el nivel de satisfacción, competitividad y aseguramiento de la calidad educativa.

Para obtener la acreditación se vinculan tres fases: la autoevaluación, la evaluación proveniente de los pares y la acreditación con la determinación de sus fortalezas y ámbitos de mejoramiento.

Es así que la universidad persigue los siguientes objetivos:

- “Institucionalizar en la PUCE la cultura de la evaluación.
- Generar procesos participativos de mejoramiento de la calidad, tanto a nivel institucional como en cada carrera o programa.
- Dar garantía pública de la calidad del servicio educativo que ofrecemos a la sociedad y de nuestros esfuerzos por superar las deficiencias encontradas.”
(www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Para alcanzar los mismos ha visto la necesidad de formar una Comisión que en base al Plan Estratégico se efectúe la evaluación de las Facultades y carreras, los planes operativos y los talleres de actualización y capacitación para la Comisión de Autoevaluación y para el personal colaborador al programa de autoevaluación. Así también se efectuó el entrenamiento en la sedes fuera de la ciudad de Quito, como son la Sede de Ambato, Santo Domingo y Esmeraldas.

Para la acreditación no se creó un nuevo Modelo de Evaluación mas bien se utilizó aquel proporcionado por el CONEA y se designó tres instancias con 18 personas en total: “una para el área administrativa, otra para el área docente y de investigación y la tercera para el área de vinculación con la colectividad.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

“Adicionalmente, en toda universidad que entra al proceso de acreditación es indispensable diseñar de inmediato un Plan de Acciones Emergentes para remediar

en forma prioritaria determinados aspectos que aparecen desde el inicio como deficiencias o vacíos respecto de los preceptos de la Ley Orgánica de la Educación Superior.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Se han diseñado y administrado encuestas a nivel de docentes, estudiantes y personal administrativo con igual proporción de género, categoría de profesores, nivel de estudio, tiempo de dedicación y servicio. Por otro lado, se han realizado entrevistas, se han revisado informes y documentos para determinar los estándares e indicadores correspondientes a docencia, investigación, gestión administrativa y vinculación con la colectividad.

También se ha levantado información a través de encuestas y entrevistas a egresados y graduados, a empleadores e instituciones. Actualmente se sigue trabajando en los puntos de mejora según los resultados de dicha acreditación que permitan la calidad y garantía de un servicio universitario enfocado en la excelencia.

Con esta directriz y ejemplo de la Universidad, la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas también ha generado su preocupación por mejorar su nivel de educación, en vista de ser una de las Facultades con mayor número de estudiantes del campus y el prestigio que ha ganado y que deberá mantener.

2.4. Diagnóstico de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas

Situación Actual de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas.-

Es necesario tener un enfoque no únicamente del Sector Educativo en el país, de la Ley Orgánica y de la Universidad sino que es conveniente realizar un asentamiento a la realidad de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas pues ésta será el espacio para efectuar el estudio y la implementación futura del presente proyecto.

La Facultad de Ciencias Contables y Administrativas es la que posee la mayor cantidad de estudiantes en la Universidad, incluso al compararla con Jurisprudencia, Economía e Ingeniería, Administración sigue captando la mayor cantidad de aspirantes para su ingreso. Pero su importancia no radica únicamente en el cuantioso número de estudiantes sino en el prestigio que debe mantenerse fuera de la universidad, en el mundo laboral, ya que a lo largo de estas décadas ha escalado a posiciones de alto reconocimiento en las instituciones privadas y públicas, el deber ahora es lograr mantener esta aceptación a pesar de tener una fuerte competencia. De esta ideología se desprende su plan estratégico, el mismo que menciona lo siguiente:

“La Facultad de Ciencias Administrativas y Contables es una unidad académica que tiene como misión formar profesionales integralmente dando énfasis a los principios y valores cristianos y a la responsabilidad social, ésta es una ventaja diferencial que nosotros tenemos para contribuir a la formación de la juventud ecuatoriana.

En estos días la Facultad está fortaleciendo y redefiniendo su enfoque en el proceso de formación. Está entregando al mercado, emprendedores que miran más allá de la niebla y de los límites; emprendedores que sean capaces de convertir una idea en proyecto y un proyecto en empresa. Estos emprendedores tienen competencias no solamente en conocimientos y en destrezas sino competencias éticas que les va a permitir tener éxito en su vida profesional.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Misión.-

“Formar integralmente profesionales emprendedores, mediante la excelencia académica y una educación basada en valores éticos y cristianos, capaces de generar bienestar y riqueza por medio de una administración productiva de todos los recursos del país.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Visión.-

“Convertir a la Facultad de Ciencias Administrativas en líder de los procesos de cambio y mejoramiento continuo.” (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Autoridades Principales.-

- Decano
Ing. Paulina Cadena Mtr.
- Subdecano
Ing. Rodrigo Saltos MBA

Alineado con la filosofía de las autoridades se encuentra el trabajo de la Asociación Escuela de Administración (AEA). Es una asociación autónoma y sin fines de lucro conformada por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, a quienes les representa y brinda sus servicios con actividades académicas, culturales, deportivas, sociales, etc. Que sirven como complemento a su formación profesional. Entre sus objetivos se pueden listar los siguientes:

1. Lograr que los estudiantes de la FCAC - PUCE, estén satisfechos con la AEA en un porcentaje no menor al 60%.
2. Dar solución definitiva, y satisfactoria al 60% de los reclamos, quejas o inconformidades ingresadas al sistema por parte de los estudiantes.
3. Incrementar en un 20% la participación activa y pasiva de los estudiantes de la FCAC, dentro de los proyectos que realiza la Asociación Escuela.

4. Llevar a cabo con éxito, 30 de los 33 proyectos propuestos dentro de la planificación operativa de la Asociación. (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

Fortalezas y Debilidades de la Facultad.-

A. Cuatro aspectos relevantes que se deben considerar como fortalezas son:

- Converger las competencias organizacionales con las competencias del profesional formado.
- Contar con la certificación de calidad a través de las Normas Iso 9000.
- Mantener programas de extensión con acogida y prestigio.
- Tener programas con las empresas que generan un vínculo entre el campo laboral y los estudiantes.

A continuación se detalla cada uno de estos puntos:

1. La preocupación por converger las competencias que esperan las organizaciones de un Ingeniero Comercial y las competencias que se desarrollan durante sus años de estudio y formación académica. Son dos las ramas profesionales por las que los estudiantes pueden decidirse: el área de Administración y el área de Contabilidad y Auditoría y de cualquiera de ellas pueden elegir por obtener un título con las siguientes ingenierías:

- Ingeniería Comercial con mención en Administración Financiera
- Ingeniería Comercial con mención en Marketing
- Ingeniería Comercial con mención en Administración de la Productividad (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

PERFIL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR

Al culminar su carrera, el profesional de Administración de la PUCE será una persona analítica, crítica y reflexiva, de alta competencia técnica dentro del contexto social y

humano; dinámica e innovadora, dispuesta a liderar los grupos económicos y sociales para el desarrollo del país.

PERFIL PROFESIONAL DEL CONTADOR

Está preparado para actuar y ser líder en grupos multidisciplinarios en los que se requiera de habilidades para crear, incorporar y transformar procedimientos y conceptos relacionados con las prácticas habituales de la profesión, con un alto nivel de confiabilidad, confidencialidad, credibilidad y eficiencia. (www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011)

2. Contar con la certificación internacional de gestión de calidad a través de las normas Iso 9000. Iso significa International Standardization Organization y consiste en una organización a nivel mundial que a través de una federación de diversos organismos se logra certificar a nivel mundial la normalización de diversos sistemas, con el objeto de ayudar y facilitar el desarrollo de procesos, transferencia de tecnología, mejoramiento del servicio entregado y reconocimiento.

Conseguir la certificación de calidad es un compromiso general de intenso trabajo y esfuerzo, mantenerlo supone a su vez, visualizar correcciones, mejoras y aprendizaje nuevos. Cada año se realizan auditorías en todos los puestos a través de un consultor externo para verificar que los procesos se están llevando a cabalidad.

Las ventajas de trabajar con normas Iso :

- Mejorar el sistema de servicios prestados
- Incremento de la productividad.
- Enfocarse en los requisitos del cliente y a través de ello incrementar el compromiso.
- Provocar una gestión de continuo desarrollo.

El sistema de Gestión de Calidad implica establecer el presente proceso de implementación:

Gráfico 4: DIAGRAMA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN



Fuente: www.puce.edu.ec. Ingreso febrero 2011

Como se puede observar al partir del gráfico, se basa en el ciclo de Deming planteado como un sistema planteado para tratar problemáticas graves y crónicas, en este ciclo se establecen cuatro fases: planificación, que define el mentalizar los objetivos, observar la situación actual y plantear un plan de acción que dirija hacia

ellos; ejecutar, que implica la implementación del plan de acción; verificación, que incluye la revisión y el monitoreo de las acciones estratégicas realizadas; y estandarización, que significa mantener un esquema planteado y mejorarlo continuamente. (Navas, 2005)

3. Mantener programas de extensión de gran acogida actualizados y con prestigio.
4. Gestionar los programas de empresas y pasantías, cuyo objetivo es establecer un vínculo entre el campo laboral y el estudiantado, en el que se pueda entregar a los estudiantes una base de datos de empresas que tienen vacantes para dichos profesionales y ayudarles con una guía en el proceso de selección.

B. En cuanto a las debilidades palpables de la Facultad se presentan las siguientes:

- La gestión de la Investigación
- Falta de compromiso docente para su actualización y capacitación.
- Programas de capacitación no relacionados con las competencias docentes.

La gestión de la Investigación, que si bien es cierto es un elemento importante en la universidad no es el tópico del presente proyecto, sin embargo se puede mencionar que en la actualidad se ha impulsado a través de nuevas políticas que promocionan la investigación con fondos de la universidad y un reconocimiento importante en la misma. Otro elemento que requiere un desarrollo sostenido es el cuerpo docente, pues son los profesores universitarios quienes colaboran y son principales partícipes de las competencias requeridas por los estudiantes para ejercer su profesión; por ello se vuelve primordial centrarnos en un análisis de las evaluaciones de desempeño de los docentes y de los programas de capacitación y desarrollo que la facultad ofrece para solventar estas deficiencias.

Es así importante resaltar lo que los docentes Rueda y Altamirano encontraron en su investigación, y es que existe un porcentaje de profesores en la Facultad los cuales tienen en su evaluación general calificaciones correspondientes a C y D, que si bien

es cierto no es alto el número de casos en este nivel no quiere decir que no tenga relevancia puesto que es el profesionalismo de los estudiantes lo que entra en juego. Y más aún, los docentes mencionados se encuentran bajo el promedio en casi todas las competencias, por lo que resulta esencial ayudar al desarrollo de las mismas. Según Rueda

“más del 70% de los docentes ubicados en las categorías C y D utilizados requieren mejorar la mayoría de competencias contempladas en la evaluación docente. El 100% de los casos presentó una evaluación inferior al 79% (límite para la categoría B) en la pregunta 13 (Me gustaría volver a trabajar con este(a) profesor(a) en el futuro). El valor demostrativo de esta pregunta es particularmente importante porque hace una evaluación global del desempeño.” (Altamirano & Rueda, 2008, p.45)

Si bien es cierto y como se verá en los capítulos siguientes, la PUCE realiza diversos cursos de capacitación y perfeccionamiento docente, sin embargo según el estudio de Rueda y Altamirano

“no existe una relación entre la evaluación que hacen los estudiantes al docente y los cursos de capacitación que éste ha seguido, esto se debe a que no hay un plan de capacitación dirigido a mejorar las competencias que se requieran, según los resultados de la evaluación hecha a nivel individual. Los docentes no optan por cursos de capacitación que ayuden a mejorar las debilidades identificadas en su evaluación, en muchos casos los docentes asisten a cursos de capacitación solo con la finalidad de cumplir con un requisito formal” sin importar la competencia que merece mejorar. (Altamirano y Rueda, 2008, p.48)

Estos factores analizados en el presente capítulo permiten comprender y abarcar el problema planteado en el presente proyecto y los objetivos que se persiguen, cuyo punto de partida consiste en determinar las competencias requeridas por los profesionales e ingenieros comerciales y por los docentes que deben coadyuvar a la consecución de la formación de los estudiantes, futuros profesionales que trabajarán en pos del país.

3. CAPÍTULO 3: COMPETENCIAS DOCENTES

3.1. Marco Conceptual de las Competencias

3.1.1. Definiciones

La idea de tener una Gestión del Talento Humano basada en competencias, es crear valor en cada función que desempeña un individuo en la organización. Definiciones sobre competencias son numerosas, por ejemplo:

Para Oria Morales “las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.” (Morales & Oria, 2005, pg. 34)

Mientras que para Boyatzis “Las competencia es una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionado con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio.” (Boyatzis & Richard, 2006, pg. 24)

Spencer la define como una “característica subyacente de un individuo causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación determinados, en términos más sencillos, competencia es la cantidad y la calidad de una determinada característica de personalidad, para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.” (Alles, 2005, pg. 26)

Para resumir podemos decir que una competencia es una característica inherente en la persona, es decir que se encuentra intrínsecamente en uno mismo y que permite alcanzar un máximo rendimiento pues se engloba los conocimientos que el individuo tiene (llamado componente cognoscitivo), las motivaciones, rasgos de personalidad y actitudes (componente afectivo) y las destrezas para realizarlas (componente psicomotriz).

De aquí se desprende, que una competencia debe ser observable, como lo menciona Alles, pues sólo las acciones bajo un contexto se pueden traducir en competencias, siendo así

“Las competencias indican formas de comportarse y de pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo. Los contenidos necesarios para el desarrollo de una competencia son:

SABER.- Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.” (Morales & Oria, 2005, pg. 41)

Las competencias encierran motivos, rasgos de carácter, auto concepto, conocimientos y capacidades de conducta (destrezas), es necesario definir cada una de ellas.

Motivo: es el estímulo que nos incita a pensar y a orientar nuestra conducta hacia un punto donde se cubra una necesidad que tenemos, por ejemplo la necesidad de logro, o de poder o de afiliación si tomamos el caso de la teoría motivacional de McClelland.

Rasgos de carácter: son características, cualidades de un individuo que guían la manera de reaccionar y de interactuar del individuo frente a su entorno, como por ejemplo ser buen oyente, fiable, la confianza, manejo del estrés.

Auto concepto: es la evaluación que uno realiza sobre sí mismo, lo que cree de él y la identidad que él se ha forjado. Incluye sus actitudes, su personalidad y sus valores y la confianza y seguridad en sí mismo.

Conocimientos: se refiere a toda la información que retiene, que asocia y utiliza para resolver y actuar en contextos específicos.

Habilidades: es la facilidad que tiene un ser humano para ejecutar una actividad física o mental. Por ejemplo la habilidad de manejar un grupo, de dirigir una negociación. (Dalziel, 2006)

Ahora si todo esto se encierra en una competencia, lo esencial es determinar con exactitud las competencias requeridas para el rol de docente y poder evaluar cada uno de estos componentes o por lo menos lograr especificar cuáles son de mayor impacto en el proceso de enseñanza- aprendizaje a nivel de universidades.

Dentro de la competencia se puede encontrar que modificar los conocimientos y actualizarlos es una actividad relativamente sencilla, al igual que desarrollar una destreza específica, mientras que el cambio en las actitudes y valores resultan más complejo y a mayor plazo. Pero los rasgos de carácter no es que sean imposibles pero se vuelven un proceso lento y costoso, además que la personalidad del individuo se debe respetar y únicamente se puede hablar de un cambio a este nivel si el mismo individuo lo desea. Por esta razón un proceso de Selección bien estructurado es necesario para que el problema de desarrollo y capacitación dentro de la organización sea adecuado y de los frutos esperados.

3.1.2. Tipos de Competencias

Según el Instituto Tecnológico de Sonora existen tres tipos de competencias y este esquema de clasificación de competencias la mantienen algunos autores como Alles, Morales, Danziel, y son:

- 1) Competencias básicas, que se refiere a los conocimientos, habilidades, actitudes y valores mínimos que debe tener un profesional.
- 2) Competencias específicas, que son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores vinculadas a una función o trabajo específico: y
- 3) Competencias genéricas, que son aquel conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para desenvolverse dentro de un entorno organizacional y dirigir a un grupo de personas en el mismo. (Alles, 2006)

Para Spencer y Spencer las competencias se clasifican en:

“Competencias de logro y acción, que incluye orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio, que incluye entendimiento interpersonal y orientación al cliente.

Competencias de influencia, donde se encuentra la influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.

Competencias gerenciales, que incluye desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.

Competencias cognoscitivas, con pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica.

Competencias de eficacia personal, relacionadas con el autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos y flexibilidad.” (Alles, 2005, pg. 137)

Para Levy Leboyer las competencias se clasifican en competencias universales para mandos superiores y las supra competencias que incluyen competencias

“Intelectuales, perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización.

Interpersonales, dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral.

Adaptabilidad, adaptabilidad al medio.

Orientación a resultados, energía e iniciativa, deseos de éxito, sensatez para los negocios”. (Levy Leboyer, 1992, pg. 68)

Mientras que para Jolis las clasifica en:

“Competencias teóricas: conecta saberes adquiridos durante la formación con información.

Competencias prácticas: traduce la información y los conocimientos con acciones operativas.

Competencias sociales: logra que trabaje en equipo y la interacción con otras personas.

Competencias del conocimiento: conjuga información con el saber, coordina acciones y busca nuevas soluciones a través de la innovación y creatividad.”
(Gordon, 2007, pg. 22)

Para el levantamiento de las competencias docentes se utiliza la clasificación de Alles que determina las competencias genéricas y las específicas, por ser sencilla de utilizar, además que son globales y considera tanto a la institución en forma global como a cada puesto de trabajo, es fácil de clasificar las competencias y teóricamente tiene un sustento profundo basado en su investigación en cuanto a competencias.

3.1.2.1. Beneficios organizacionales al trabajar bajo la Gestión por Competencias

Para explicar los beneficios que consigue una organización a través de la Gestión por Competencias se requiere explicar el sentido de la misma. Según Morales la “Gestión por competencias implica atraer, desarrollar y mantener el potencial humano a través de alinear los subsistemas de Recursos Humanos utilizando como base las capacidades para un desempeño superior”. (Morales & Oria, 2005, pg. 75)

Alles en cambio lo define como un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos organizacionales. Como es casi obvio, cada organización tiene diferente estrategia, por lo tanto las competencias son diferentes en cada caso. Para ello el modelo de competencias debe elaborarse en función de los requerimientos que las personas deben poseer para alcanzar aquello que se haya definido como estrategia organizacional, en todos los casos se parte de la misión y visión de la compañía. (Alles, 2006)

De esto se desprende que para hablar de Gestión por Competencias se debe analizar el área de Recursos Humanos como un solo sistema donde cada uno de los subprocesos colabore en el mantenimiento y desarrollo de dichas capacidades llamadas competencias. Reestructurar un solo proceso basado en competencias no tendrá un impacto profundo en la gestión general del desempeño del personal pues requiere de los otros subsistemas que soporten esa ideología y que permitan adecuarse y desafiar al entorno donde opera la entidad. Como menciona Peggy Cruz en su libro *El Capital Humano y la Gestión por Competencias*, la Gestión por Competencias es

“una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que sabe hacer o podrían hacer”. (Cruz, 2007, pg. 28)

Si la Gestión por Competencias es parte de la Cultura Organizacional, lo más seguro es que de forma directa o indirecta se posea:

- Los perfiles de los cargos (óptimo)
- Grado de adecuación persona/puesto para obtener las brechas existentes.
- Requerimientos para capacitar a nivel individual y departamental.

- Determinación del desempeño global de la persona en su puesto.
- Potencial que tiene un individuo para su desarrollo profesional.
Con esta información los resultados que se pretende conseguir, y que representan los beneficios en la organización radican en que:
- Los objetivos organizacionales se cumplan y se alineen con los objetivos personales.
- Se mantenga una estrategia de gestión del talento integral para todos los subsistemas donde los directivos mantengan un alto compromiso en la fijación de estrategias de personal.
- Se fortalezca y se perfeccione la capacidad del recurso humano.
- Se promueva para alcanzar el máximo potencial y desempeño que un individuo puede tener desarrollando su compromiso con la institución.
- Se oriente la organización a un entorno cambiante sin representar un riesgo para el personal de la organización.
- Generar la mejora continua en cuanto a calidad. (Cruz, 2007)

Para concluir, se puede decir que la Gestión por Competencias no es una moda ni un estilo de dirección del talento en un momento específico. Tiene su importancia en base a los resultados obtenidos mediante investigaciones donde se ha visto un alto rendimiento si trabajamos bajo este modelo.

No es difícil hacerlo si se tiene la dirección adecuada y el deseo de hacerlo.

3.1.3. Procedimientos para determinar el perfil por Competencias

Existen diversos procedimientos para levantar competencias y armar el perfil de competencias de un cargo específico, así por ejemplo tenemos:

- Pedro Manuel Zayas Agüero quien menciona un proceso metodológico que se describe a continuación:

Para él primero se debe realizar un análisis y descripción del trabajo y de los valores organizacionales. En donde se parte de los objetivos del cargo para caer en las funciones y tareas del cargo. Así se delimitan actividades específicas que se deben realizar:

- a) Esclarecer cuáles son los objetivos para realizar el análisis de puestos, con eso se debe tener muy en cuenta que si bien queremos recabar la más completa información del puesto no debe faltar la información esencial, es decir aquella que nos sirve para el objetivo por el cuál estamos realizando el análisis de cargo.
- b) Determinar el apoyo teórico que se va a emplear, es decir las herramientas e instrumentos que se deben emplear.
- c) Capacitar a las personas que realizarán el análisis de cargos y a las que participarán en él también se debe informar, pues de ellos dependerá la confiabilidad de los datos.
- d) Enfocarse en los cargos que serán objeto de análisis, detallar los mismos en cuanto a unidades o departamentos, procesos y jerarquía.
- e) Explorar los documentos que sirven de respaldo para el análisis de cargos y que permite visualizar en forma global el proyecto, por ejemplo los organigramas, la planeación estratégica, las políticas y normas, información previa existente de los cargos, otros perfiles de otros lugares donde el cargo es similar.
- f) Involucrar a los participantes: el análisis de cargos es un proceso donde la información se obtiene por personas y por las interrelaciones entre éstas fundamentalmente. En esto desempeñan un papel central los ejecutores directos

de la actividad, ya que son portadores de un gran cúmulo de experiencias e información. De ahí la necesidad de lograr su participación directa en la construcción del conocimiento sobre los cargos.

- g) Establecer si las técnicas para levantar la información es a través de la observación directa, de listas de comprobación, diarios de trabajo, cuestionarios, entrevistas, grupos nominales. (Zayas, <http://> técnicas para perfiles de competencias en procesos de selección., recuperado 7 abril 2011)

Zayas también menciona que se deben conocer los valores compartidos existentes en la organización, pues éstos delimitan las competencias centrales o globales, es decir aquellas que son compartidas para todos.

- h) Una vez obtenida la información se debe procesar la información y validarla a través de una triangulación, es decir entre la persona ocupante del cargo, la persona de Recursos Humanos y el jefe inmediato.
- i) Organización y procesamiento de la información: una vez aplicados los instrumentos y recogida la información, se procede a organizar la información obtenida y se computa la misma en una tabla de frecuencias
- j) Por último se confecciona la descripción del cargo: luego de haber concordancia sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias se elabora sobre esa base la descripción del mismo.

Entre los aspectos relevantes que debe contener una descripción de cargo están los siguientes:

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos.
- Principales funciones y tareas a desempeñar.
- Principales acciones y operaciones a desarrollar.

- Condiciones de trabajo.
 - Principales riesgos.
 - Responsabilidades.
 - Valores organizacionales
 - Inteligencia general
 - Nivel de escolaridad requerido
 - Calificación técnica necesaria
 - Conocimientos necesarios
 - Experiencia
 - Aptitudes
 - Habilidades específicas
 - Esfera afectiva
 - Esfera física
 - Habilidades físicas
 - Edad
 - Condiciones físicas necesarias
 - Estado de salud
 - Esfera Social
 - Status social, personal, familiar
- k) Elaboración de la matriz de competencias
- l) La matriz de competencias es donde se elabora una tabla en la que se sitúa en el eje horizontal, en la parte superior, las esferas de la actividad laboral que son clasificadas dentro de la función estructural del trabajo, correspondiente a la planificación, la organización, el desarrollo personal, la ejecución y el control, y eje vertical donde aparecen los procesos, las funciones, tareas y los resultados esperados que son parte esenciales de la matriz, después vienen (las capacidades, habilidades y características, valores personales y sociales) cualidades, valores personales y sociales, clasificadas en las respectivas esferas

(cognitiva, afectiva, física y social) que tienen incidencia en el éxito y el desarrollo de la actividad.

- Otro procedimiento muy reconocido para el levantamiento de competencias es el propuesto por Martha Alles,

quien propone primero definir la visión y misión de la organización, establecer las competencias de la organización a través de entrevistar a la máxima dirección de la compañía, Probar las competencias con un grupo de ejecutivos, realizar entrevistas personales, validar las competencias y diseñar los procesos de recursos humanos por competencias. Alles considera a su vez que es importante graduar las competencias y registrarlas en función de conductas observables, es decir acciones tangibles, así por ejemplo si se habla de iniciativa un evento conductual es que haya dado ideas especiales para cambiar un status quo. Así se gradan las competencias en categorías A,B,C y D que permite observar cuales son las conductas en cada una de ellas y saber si un colaborador está en categoría A, B, C, o D para luego verificar la distancia entre lo requerido y lo que posee para desarrollarlas. (Alles,2006, pg. 95)

- Otra técnica es el Panel de Expertos, que como indica su nombre claramente, consiste en reunir a un grupo de trabajadores o colaboradores del mismo cargo para trabajar profundamente en las competencias que se requiere para el cargo.
- Las Entrevistas, Se efectúa en dos grupos que conforman la muestra, el uno con un rendimiento superior y el segundo con rendimiento promedio.

- La Entrevista focalizada, que propone Mc Clelland en donde se analiza el contenido de las actividades y las competencias se detectan a través de una entrevista de alta profundidad y precisión con la persona que ocupa el puesto.
- El Modelado de perfiles por competencias o también conocido por sus siglas MPC. Se decidió emplear esta metodología por las siguientes razones teóricas y metodológicas: es fácil de adaptar el método a diferentes realidades institucionales, es entendible por la terminología y el procedimiento, el entrenamiento que requiere el consultor a levantar competencias con este método no es largo ni requiere de mayor experticia, es conocido por varias personas, se dispone de ayuda profesional directa del autor del mismo al ser docente de la universidad y se basa en el manejo de talleres lo que permite obtener información más confiable y veraz pues se trabaja con personas que conocen bien su puesto y han tenido un alto desempeño, es decir con los docentes mejor evaluados, así se vincula el panel de expertos con el MPC para que la información sea de alto nivel.

Al ser este el método escogido se lo amplía en mayor grado a continuación.

3.1.4. Modelado por Competencias

El MPC fue elaborado por el Dr. Jaime Moreno y la Consultora Paredes y Asociados. Esta metodología presenta una ventaja real, se realiza a través de talleres donde se optimiza recursos y tiempo y es fácilmente adaptable al medio organizacional. En los talleres se analizan las competencias a través de lo que se define las funciones esenciales, es decir aquellas que inciden en el 80% del rendimiento. En este método la ley de Pareto explica que el 20% de las funciones son las que realmente impactan

en el 80% del desempeño general en un puesto específico. Por esta razón es que se debe conocer estas funciones relevantes y a partir de ellas delimitar los indicadores de gestión y las competencias necesarias.

Las ventajas de este modelo son las siguientes:

- “Acelera los procesos de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo, evaluación y retroalimentación del rendimiento.
- Puede ser adaptado para establecer criterios de rendimiento y modelos de competencias, para roles, áreas, departamentos, grupos ocupacionales, estrategias corporativas e incluso modelos de competencias para toda la organización.
- Debido a su cobertura en un solo taller, puede ser utilizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar las tareas esenciales de los puestos, los criterios de rendimiento y los perfiles de competencias.
- Utiliza el concepto de competencias integrales, es decir considera los criterios de rendimiento como las características personales necesarias para desempeñar esos criterios con el más alto nivel de eficacia.
- Nos da un claro panorama sobre las expectativas de rendimiento del puesto.
- Permite ver diferencias significativas entre personas exitosas y personas que exhiben un rendimiento promedio.
- Materializa la participación de los miembros de la empresa en la gestión por competencias.
- Genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias, ya que los criterios y perfiles reflejan el punto de vista de los expertos.
- Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
- Ofrece herramientas a Recursos Humanos, materializando la idea de que la gestión de Recursos Humanos es una actividad compartida por todas las áreas.
- Permite focalizar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito.
- Difunde el tema de competencias en toda la organización aportando insumos para consolidación de nuevos patrones culturales.” (Andrade, 1999, pg. 31)

El procedimiento de la metodología MPC resulta muy flexible a las organizaciones y consiste en talleres conducidos por un experto que ayuda a guiar al grupo ocupacional con el que se desea trabajar. Es lógico pensar que para poder conducir el grupo deberá manejar a profundidad la metodología y saber cómo liderar al grupo para que éste de la información certera. Con respecto al grupo, los miembros de él deben conocer a fondo la posición, ya sea como ocupantes del cargo o como supervisores directos del puesto, también es indispensable que tenga un nivel educativo superior para que pueda entender las instrucciones y el procedimiento con exactitud.

A continuación se detalla las actividades que incluye la metodología MPC que ha sido obtenido del Manual de Administración por Competencias de Paredes y Asociados.

- Identificar las actividades esenciales del puesto.

Para detectar cuáles son las actividades esenciales es necesario ponderar todas las actividades del cargo en función de su frecuencia, complejidad y consecución de error. Se evalúa cada actividad y se les asigna un valor según la codificación que se detalla posteriormente. Pero ¿cuáles son las actividades esenciales? Son aquellas que tienen los puntajes más altos según la evaluación y que representan el 20% de las actividades, y como dice la Ley de Pareto, ese 20% de actividades son las que generan el 80% de resultados y es por ello que se las denomina esenciales.

La codificación para calificarlas es la siguiente:

Frecuencia:

PONDERACIÓN	DEFINICIÓN
5	Con una frecuencia diaria o que se repita varias veces en una semana.
4	Cuando la frecuencia con la que realiza la tarea es mayor a los 7 días.
3	Cuando se habla de actividad mensual
2	La frecuencia es semestral o anual.
1	Si es eventual u ocasional.

Complejidad:

PONDERACIÓN	DEFINICIÓN
5	La actividad implica una gran cantidad de conocimientos y experticia conseguida a través de la experiencia.
4	Requiere de conocimientos específicos y técnicos y alguna experiencia en el manejo de la misma.
3	Tiene un nivel medio de conocimientos, se consigue fácilmente en el mercado y es más sencillo de realizar en cuanto a riesgo y responsabilidad del puesto.
2	La actividad es sencilla, operativa y la experiencia no es indispensable.
1	No tiene dificultad y una persona sin un nivel educativo elevado lo puede hacer fácilmente pese a no tener conocimiento al respecto ni experiencia.

Consecución de error:

PONDERACIÓN	DEFINICIÓN
5	Al ocurrir un error en dicha actividad se produce un daño que impacto a la organización en cuanto a imagen, prestigio o rentabilidad.
4	Al ocurrir un error, el mismo repercute en otros departamentos de la organización.
3	Si el error incide en el trabajo de varias personas del departamento.
2	Cuando se afecta el trabajo de una persona del departamento o unidad
1	Cuando el error se queda en la misma persona, es fácilmente identificable y corregible.

Después de calificar cada actividad se aplica la siguiente fórmula:

Frecuencia + (consecuencia de error * complejidad)

Siendo el puntaje más alto de una actividad 30 puntos. Por lo general en cada puesto las actividades esenciales no sobrepasan de 4 funciones. Estas funciones son las que nos permiten establecer indicadores de gestión y competencias.

- Elaborar el perfil de competencias.

Para la elaboración de este perfil se le entrega al grupo de expertos las actividades del puesto y deben llenar por cada actividad una columna que identifique los conocimientos necesarios para cada actividad y una columna para las destrezas. Sin embargo en el caso de este proyecto se establecieron competencias que también describe Alles en su diccionario.

Se define adicionalmente los conocimientos informáticos, el dominio de los idiomas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.

Para establecer las competencias debe ayudar un profesional en el campo de la psicología organizacional porque se refiere al área actitudinal y motivacional de un comportamiento.

- Determinar competencias para selección y para capacitación. Es importante que las competencias descritas se las clasifique como competencias de selección y de capacitación, pues así se puede determinar cuándo evaluar o desarrollar las mismas. Se entiende que las competencias de selección son aquellas básicas y necesarias desde el ingreso de persona a la organización, mientras que las competencias de desarrollo son aquellas que son relevantes en el tiempo y se puede establecer un plan de fortalecimiento de las mismas si el individuo no las manifiesta en alto nivel.
- Por último, toda esta información debe ser depurada y revisada por el grupo de trabajo, para poder elaborar el descriptivo del cargo y el manual de funciones del mismo. (Paredes & Asociados, 2002)

A continuación y antes de entrar específicamente en el levantamiento de información, que ya es parte investigativa del presente proyecto se consideró importante mencionar algunas características del docente en cuanto a funciones, personalidad, y características biográficas que inciden en su gestión docente.

3.1.5. Rasgos y características generales del docente

- En el ámbito académico el docente puede representar un modelo para el estudiante y para ello debe integrar diversas funciones dentro del aula, ya no sólo debe dominar un contenido o una información, debe ser un agente de cambio bajo un pensamiento crítico y transformador, donde debe facilitar el aprendizaje y no únicamente transmitir información.

Además el papel del docente es muy crítico pues debe entender la cultura, la identidad del estudiantado y trabajar bajo la heterogeneidad permitiendo la introducción de grupos sociales minoritarios en el ámbito del aprendizaje, bajo sus ideologías y diversidad, pese a que esto le resulte mayor trabajo y esfuerzo para sí mismo.

Debe promover no solo el conocimiento, sino acompañar y vincular su metodología con valores y con la ética. Incluso su vida privada, su comportamiento emocional, su comprensión, aceptación y respeto hacia los otros individuos diferentes a él son motivo de análisis.

- En el ámbito de la investigación debe tomar iniciativas en la investigación, proponer proyectos, ponerlos en marcha, crear teorías que intenten solucionar problemas sociales, de salud, emocionales y mejorar la calidad de vida del individuo aproximándose al buen vivir.
- En el ámbito de servicio a la sociedad debe prestar sus servicios, y es que cómo trascender sino se sirve a los demás?. Por ello su misión sobrepasa las instituciones educativas, requiere de soluciones para las personas que se han retirado de las universidades, a las que tienen problemas comunes los cuales inciden negativamente en la comunidad.

Según Rosa Torres del Castillo en su libro “Nuevo papel del docente” existen algunos factores que pueden incidir en la docencia y que vale la pena considerarlas en este apartado y son: personalidad, productividad investigativa, sexo o género, edad, experiencia y categoría académica. Se detalla cada una de ellas a continuación:

✓ Personalidad

La personalidad es uno de los elementos que influyen en la gestión docente, se conoce que los rasgos de personalidad forman parte de la estructura de una competencia, que influye en las actitudes de la persona, por esta razón si requerimos de una competencia es necesario verificar que existen los rasgos de personalidad inherentes a esa competencia.

Pero ¿cuáles rasgos de personalidad son los que impacta sobre el desempeño docente?

Para Rueda y Altamirano son el liderazgo, la extroversión, la liberalidad, la solidaridad, la curiosidad intelectual y la adaptabilidad. Es más, algo importante que vale la pena recabar es que las características de personalidad en un docente de pregrado son diferentes de la de posgrado, por ejemplo en pregrado los rasgos de libertad y extroversión tienen mayor correlación con el grado de efectividad del docente, mientras que en el posgrado es la característica de logro la fundamental.

✓ Productividad investigativa

El liderazgo tiene una alta correlación con la investigación y la docencia, sin embargo no se ha logrado determinar pese a las múltiples deliberaciones y estudios si aquellos docentes que se dedican a la investigación se desenvuelven mejor en el aula. Una de las ventajas de que el docente sea investigador es que se encontrará continuamente actualizado y tendrá un conocimiento de la problemática real que se

vive en el país, sin embargo no se ha logrado comprobar un grado de correlación significativo entre estas variables.

✓ Sexo o género

Según Robbins (2004), el género no influye en la productividad y el desempeño del personal, por ende en ese sentido se entendería que tampoco existe una incidencia en los y las docentes.

Lo que se ha encontrado es que las mujeres docentes buscan mejorar continuamente su cátedra mientras que los docentes masculinos no lo hacen en la misma magnitud. Sin embargo son éstos últimos los que se preocupan en mayor grado por las evaluaciones que les realizan los estudiantes.

Se ha detectado, pese a que suene contradictorio, que los estudiantes generan mayor empatía con el docente, si éste tiene su mismo género.

✓ Categoría académica, edad y experiencia del profesor

La edad y experiencia del profesor no demuestra una correlación significativa que explique su desempeño dentro del aula.

✓ Lenidad del profesor con las evaluaciones

Comúnmente se piensa que los estudiantes evalúan mejor a un docente cuando se encuentran mejor en sus calificaciones, sin embargo, se ha visto que este comportamiento no necesariamente es cierto. Los estudiantes no evalúan mejor únicamente por la evaluación, aunque existe la posibilidad, pero no es determinante.

Una vez analizadas estas características se concluye que si bien es cierto existen factores generales como el género, la edad y la lenidad que ayudan a una buena

gestión del docente, el desempeño del mismo está involucrado en alto grado a las competencias específicas que posee el docente. Por esta razón lo primero que se realizó es levantar dichas competencias y analizarlas en función a otros dos estudios que han tenido el mismo objetivo, el uno de Christian Cabezas y el otro de Katia Naranjo.

3.2. Competencias Docentes

Para obtener las competencias docentes se efectuaron algunas actividades que se detallan a continuación y que se consideran en el método MPC (Moreno, 2001) como se lo menciona en el acápite acápite, éstas son:

- Taller de socialización,
- Entrevista con autoridades de la facultad para definir competencias cardinales o generales,
- Diseño del formato para levantar competencias,
- Levantamiento de información mediante talleres con docentes de alto nivel de desempeño,
- Revisión y aprobación de la información,
- Análisis comparativo entre las competencias obtenidas en el proyecto y las actuales de la PUCE.

A continuación se detallan como se ejecutó cada una de ellas:

3.2.1. Taller de socialización

En la presente actividad se diseñó un taller donde se explica claramente lo que implica una competencia, el propósito de trabajar por competencias y de levantar las mismas a través de los beneficios que se puede producir, pero primordialmente este taller lo que pretendía es capacitar a los docentes con quienes se trabajó sobre cómo determinar las competencias.

El taller de socialización se lo efectuó por 25 minutos con los 20 profesores mejor evaluados del anterior semestre en la facultad, pues como se dice en el Modelo MPC, es preferible trabajar con los expertos para obtener información de primera mano y confiable. Los resultados fueron adecuados pues al finalizar los docentes tenían claro la diferencia entre una competencia, el conocimiento y las destrezas que Moreno lo menciona como parte fundamental en el proceso de levantamiento de esta forma pudieron llenar el Descriptivo de cargo del docente. (Moreno, 2001)

La presentación y contenido del taller de socialización se presenta en el Anexo A

3.2.2. Entrevista con autoridades de la Facultad

El objetivo de esta actividad consistía en obtener las competencias cardinales o generales que dirigen la Universidad, y específicamente la Facultad. Estas competencias están intrínsecamente ligadas a los valores que nos rigen. El mecanismo para hacerlo fue una entrevista semi estructurada que constaba de 7 preguntas abiertas tipo guía, ver Anexo B, donde se preguntó aspectos relacionados con la misión (primera pregunta), con valores (5 preguntas la 2,3,4,5,7) y capacidades docentes (pregunta 6). Ejemplo de estas preguntas son:

¿Cuáles son los valores a que hace mención la misión y visión de la Facultad?
¿Cómo puede impactar estos valores en el rendimiento de un docente? ¿Cómo La gestión del docente promulga estos valores? ¿Cuáles son las capacidades que todo docente debe tener?

La entrevista se efectuó con las autoridades de la Facultad debido al nivel de decisión que poseen y el conocimiento general de la Facultad, a la Decana Ing. Paulina Cadena y Subdecano Ing. Rodrigo Saltos. La entrevista tomó 15 minutos y en este tiempo se obtuvo el siguiente resultado:

Los valores de la Facultad son:

Calidad: Preocupación constante por mejorar su trabajo, por actualizar sus conocimientos constantemente y realizar las actividades con responsabilidad, al intentar disminuir sus errores continuamente.

Ética: Solucionar los problemas y desarrollar sus acciones en base a principios establecidos y socialmente aceptables, que no vayan en detrimento de la dignidad humana.

Desarrollo Integral: Preocupación por incrementar y mejorar el Saber (conocimientos), el Hacer (el mejorar sus destrezas) y el Ser (concebir actitudes positivas para afrontar las circunstancias y obstáculos).

Impacto en la comunidad: Servir y entregar a la sociedad una gestión de calidad, con cordialidad y respeto, considerando las necesidades de la colectividad para el desarrollo de su trabajo.

Al analizar las definiciones de los valores y determinar los comportamientos observables que debería manifestar un docente que incorpore los mismos en su gestión se observa que las siguientes competencias se alinean conceptualmente a los mismos, por lo tanto se puede hablar de las siguientes competencias como las centrales o cardinales de la Facultad.

La definición de las competencias descritas se obtuvo del Diccionario de Competencias presentado en el Anexo No. C.

Orientación a la Calidad: Preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con objetivos propuesto de forma excepcional, manteniendo patrones de eficacia y organización en todo lo que lo rodea a nivel personal y laboral.

Ética e Integridad: Capacidad para interiorizar normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás a través de conducta socialmente aceptadas.

Aprendizaje Continuo: Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia y de la de otros tanto para mejorar su trabajo tanto como producir su desarrollo personal. Buscar herramientas y medios para actualizarse y aplicar los conocimientos en el puesto de trabajo y para su vida.

Capacidad de 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.

3.2.3. Diseño del formato para levantar competencias

Para obtener el formato idóneo para levantar competencias se efectuó una adaptación del formato establecido por Jaime Moreno en el modelo MPC y el formato de Martha Alles. Como resultado se obtuvo el formato que se presenta en el anexo NoD, el mismo que contiene información general del puesto como nombre, a quien supervisa y a quien reporta, luego tiene una sección que permite obtener información en cuanto a las relaciones internas y externas que mantiene el puesto y cuál es la finalidad de las mismas. El siguiente segmento es fundamental para el descriptivo del

cargo pues se consideran las actividades del puesto y se evalúan cada una de ellas según la frecuencia, complejidad y consecuencia de error, bajos los valores que establece el método MPC y que se describió en este capítulo en el apartado denominado MODELADO POR COMPETENCIAS. Después se recogió información sobre la especificación del puesto, es decir características como experiencia, edad, titulación, conocimientos específicos o idiomas que deba tener el docente. Luego se analizan las competencias, en base a los conocimientos, destrezas que requiere la persona. Para este aspecto se utilizó el Diccionario de Martha Alles. Por último, se definió las condiciones físicas del trabajo del docente, con la finalidad de observar posibles riesgos laborales o accidentes que se podrían producir.

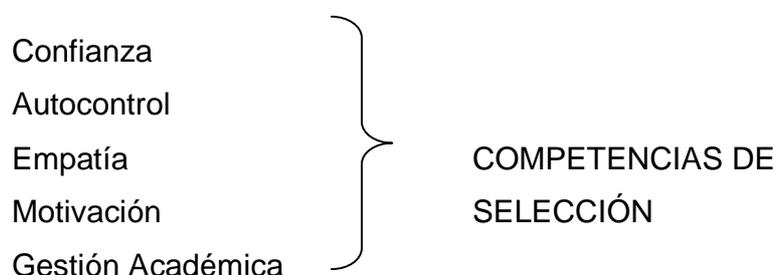
3.2.4. Levantamiento de información mediante talleres con docentes de alto nivel de desempeño

El formato anterior se utilizó en el taller que se realizó con los 20 docentes a quienes se les dio la socialización del proyecto. Se trabajó en pares y cada pareja tenía un formato de descriptivo de puestos y el diccionario de competencias resumido de Martha Alles. En parejas trabajaron y llenaron un borrador del descriptivo y las competencias, se trabajó también definiendo competencias de selección y cuáles debían ser de capacitación. Luego de terminar el trabajo en parejas para el que se estableció un tiempo de 45 minutos, se realizó una plenaria. En dicha plenaria se obtuvo la información ya específica consiguiendo un acuerdo entre los presentes. Esta plenaria tomó alrededor de 30 minutos, pues se escogió un modelo y en él se realizaron correcciones y sugerencias basado en lo que cada pareja tenía. El descriptivo del cargo se encuentra en el anexo No. E, y en él se puede identificar que las actividades esenciales son:

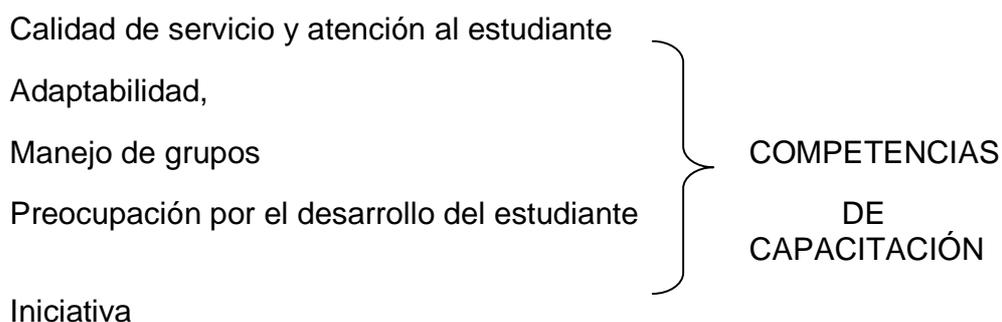
- Impartir la asignatura.
- Elaborar la planificación semestral.
- Evaluar el rendimiento a los estudiantes

Las competencias que se obtuvieron fueron Confianza, Autocontrol, Empatía, Motivación, Gestión académica, Calidad de servicio y atención al estudiante, Adaptabilidad, Manejo de grupos, Preocupación por el desarrollo del estudiante, Iniciativa.

De estas competencias, por medio de este trabajo grupal, las 5 primeras se establecieron como competencias requeridas para la selección de personal:



Las siguientes 5 competencias se categorizó como factibles de desarrollar:



Una vez levantadas las competencias de selección y capacitación se debe identificar en cuáles de ellas existe deficiencia en el desempeño, este dato se obtiene al analizar las evaluaciones de desempeño de los docentes efectuadas por la PUCE. La información de este tema se obtuvo de la investigación de Rueda y Altamirano

quienes estudian la correlación de las evaluaciones de desempeño de los docentes con la capacitación recibida. El contenido se presenta en el punto 3.3. del presente capítulo.

3.2.5. Revisión y aprobación de la información

Esta información fue revisada por las autoridades de la Facultad quienes pidieron contrastar las mismas con las competencias que actualmente se están manejando. El procedimiento para la revisión fue una entrevista de 10 minutos donde se expuso el Descriptivo del puesto de Docente del Anexo No. E y las autoridades examinaron la información para proceder a aprobarla y continuar con el estudio.

3.2.6. Análisis comparativo entre las competencias obtenidas en el proyecto y las actuales de la PUCE

En este espacio se efectúa un análisis comparativo entre los diferentes estudios que han abarcado el levantamiento de competencias docentes, se han encontrado dos estudios sobre el tema que se han desarrollado en la Universidad; el primero elaborado por Christian Cabezas (Cabezas, 2001) y el segundo por Katia Naranjo (Naranjo, 2010). Es necesario aclarar que actualmente la PUCE trabaja con las Competencias descritas por Cabezas. A continuación se explica los dos estudios y se compara los mismos con la información obtenida en el presente proyecto.

- 1) Estudio elaborado por Christian Cabezas 2001. Es necesario mencionar que Cabezas trabajó en base a grupos focales de estudiantes de la Facultad de Psicología y de Administración. En el presente proyecto, se presenta el estudio efectuado únicamente en Administración y las conclusiones generales. Este grupo focal estaba conformado por estudiantes de 3, 4, 5, 6 y 7 mo nivel donde

se detalla características positivas de los profesores y los correspondientes indicadores de observación.

Tabla 1: CARACTERÍSTICAS POSITIVAS DE PROFESORES: GRUPOS FOCALES 3RO, 4TO, 5TO, 6TO, 7MO Y 8VO NIVEL

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES CONDUCTUALES
Conocimientos sólidos	Domina la materia que enseña Provee de información variada y actual
Recursivo	Utiliza diferentes herramientas de aprendizaje Habla sobre temas diferentes y lecciones de vida
Ejemplificador	Pone en practica la teoría que enseña
Planificador	Se cumplen objetivos, cronograma, su clase es bien estructurada
Buen evaluador	Utiliza criterios claros de evaluación, explica evaluación
Respetuoso	Trata al estudiante de una manera cordial, educada, acepta opiniones de los estudiantes
Responsable	Cumple con el programa establecido, es puntual.
Atención activa en la clase / Evaluador	Atento con lo que pasa con los estudiantes, Conoce el nivel de conocimientos de la clase Sabe necesidades del alumno
Orientado al servicio	Preocupado por el aprendizaje de cada estudiante Ofrece ayuda en todo momento
Buena presencia física	Bien presentado
Exigente	Exige disciplina, trabajos a tiempo

Organizado	Cumple con el programa establecido
Energía/ Dinamismo	Es dinámico, motivador, se mueve por el curso
Buen comunicador	El contenido de la clase lo expresa con claridad, Tiene buena comunicación con sus alumnos
Analítico	Motiva a razonar con temas de profundidad
Apertura a la información	Acepta sugerencias y opiniones diversas
Satisfacción al enseñar	Tiene gusto por lo que enseña

Fuente: Christian Cabezas (2001). Elaboración de un Sistema de Evaluación y Retroalimentación.

Tabla 2: CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS DE PROFESORES: GRUPOS FOCALES DE 3RO, 4TO, 5TO, 6TO, 7MO Y 8VO NIVEL

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES CONDUCTUALES
Parcializado, estereotipos	Preferencia por mujeres, estereotipos con colegios/ provincias, discriminación
Rigidez	Ideas, postura, movilidad, imagen
Irrespetuoso	Trato grosero, mujeres proposiciones, insultos Impuntual, inasistencia sin explicación
Mala presencia física	Mal presentados
No planificador	Clases desestructuradas, no contenido
No exigencia	Contenido demasiado fácil, evaluaciones fáciles, no exigencia / sin profundidad
Malos evaluadores	Evaluaciones sin criterios claros, evalúa cosas sin relevancia. No corrige, no retroalimentación

Desorganizados	No se cumplen objetivos
Abuso de autoridad	Muestra imagen superior, frases ofensivas, intimidantes
No tiene figura de autoridad	Pasivo, no ejerce control
Monotonía / Desmotivación	No dinámicos/ clase monótona / No hay contacto visual ni interacción
No recursivo	Sin herramientas de aprendizaje, uso de material inadecuado.
Mal comunicador	Tono de voz baja, no modulación, frases no claras
No se orienta a ayudar	No se preocupa por lo que pasa en el curso ni por el aprendizaje

Fuente: Christian Cabezas (2001). Elaboración de un Sistema de Evaluación y Retroalimentación.

Posteriormente, en dicho estudio, se procedió a realizar un análisis de todas las características recogidas de los grupos focales realizados para agruparlas y determinar las competencias que son conformadas por estas características.

Del análisis y agrupamiento de características se pudo concluir que existen 2 competencias o factores esenciales con sus respectivos indicadores de comportamiento que poseen los profesores de un rendimiento alto. Estas competencias se definieron como “*sociabilidad pedagógica*” y “*gestión de clases*”. Donde la *sociabilidad pedagógica* guarda relación con la confianza y trato cordial y amable hacia los estudiantes y la *gestión de clases* incluye la preocupación por preparar clases aplicando metodologías adecuadas para el aprendizaje.

Otro factor que menciona Cabezas es la *"motivación"*, que tiene relación con la estimulación que los docentes pueden causar en el estudiante al propiciar deseos de aprender y ahondar más.

Es necesario comenzar definiendo las competencias descritas en la investigación de Cabezas:

Sociabilidad pedagógica.- Interactuar dinámicamente con los estudiantes de manera que se genere una relación cordial, favorable al aprendizaje.

Gestión de clases.- Generar aprendizaje activo mediante el uso eficaz de técnicas, herramientas y recursos didácticos en general.

Reforzar habilidades y destrezas básicas.- Reforzar y promover el desarrollo de las habilidades básicas mediante el uso de técnicas / herramientas y recursos didácticos en general.

Impacto emocional.- Provocar sentimientos y actitudes positivas en los estudiantes respecto a la asignatura y el profesor. (Cabezas, 2001)

2) Estudio elaborado por Katia Naranjo (Naranjo 2010)

Naranjo en su estudio para el levantamiento de perfiles por competencias de los docentes empleó el método MPC y los resultados fueron los que se detallan a continuación:

Tabla 3: MATRIZ DE COMPETENCIAS DOCENTES

Actividades Esenciales	Conocimientos	Destrezas	Selección / Capacitación
Preparar las actividades para clases	Administración	Aprendizaje activo	Selección
Impartir las clases programadas	Metodologías de enseñanza aprendizaje	Desarrollo de Personas	Selección
Evaluar el aprendizaje	Metodologías de enseñanza aprendizaje	Pensamiento crítico y analítico	Selección

Fuente: Katia Naranjo (2010). Metodología de Gestión por Competencias para los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Como se puede observar en la tabla anterior las competencias que se necesitan considerar al momento de seleccionar docentes son el *aprendizaje activo* considerado como la capacidad para actualizar sus propios conocimientos y buscar nueva información pertinente a su materia, el *desarrollo de personas* implica la preocupación para dirigir el proceso de aprendizaje a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. *El Pensamiento crítico y analítico* se entiende como la capacidad para entender las situaciones, identificar las partes del problema como un sistema así como también la capacidad de comparar diversos aspectos.

En el siguiente cuadro comparativo se pueden observar las competencias obtenidas en los dos estudios mencionados y la información del presente proyecto:

Tabla 4: CUADRO COMPARATIVO COMPETENCIAS DOCENTES

<i>Investigación Christian Cabezas</i>	<i>Investigación Katia Naranjo</i>	<i>Investigación Verónica García</i>	
COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS SELECCIÓN	COMPETENCIAS SELECCIÓN	COMPETENCIAS CAPACITACIÓN
Sociabilidad pedagógica		Confianza y Autocontrol	Adaptabilidad y Manejo de grupos
Gestión de clases	Aprendizaje activo	Gestión Académica	Calidad de servicio y atención al estudiante
Motivación al aprendizaje	Desarrollo de personas	Empatía y Motivación	Preocupación por el desarrollo del estudiante
Refuerzo habilidades básicas	Pensamiento crítico y analítico		Iniciativa y preocupación por el desarrollo del estudiante

Elaborado por: María Verónica García

Si se analiza el cuadro se puede observar que existen ciertas semejanzas en las competencias obtenidas y las explicadas por Cabezas y Naranjo; así por ejemplo la confianza, el autocontrol, la empatía y la adaptabilidad tienen estrecha relación con lo que Cabezas llama sociabilidad pedagógica. También la gestión académica y la calidad de atención al estudiante estarían dentro de la competencia Gestión de clases y este ámbito incluye el aprendizaje activo nombrado por Naranjo. Reforzar habilidades y destrezas básicas incluiría las competencias iniciativa y preocupación por el desarrollo del estudiante, así como el pensamiento crítico y analítico denominado por Naranjo. Y por último el Impacto emocional puede abarcar la motivación, empatía y preocupación por el desarrollo del estudiante o también llamado desarrollo de personas.

Si bien es cierto que la denominación utilizada no es exactamente igual, existen similitudes en cuanto a conceptos, en algunos casos algunas competencias son más amplias y éstas incluyen a otras, por ejemplo la gestión académica abarca el aprendizaje continuo. Aún así, es factible determinar que mediante las tres investigaciones se han obtenido resultados parecidos, lo que implica que las

competencias son acertadas, confiables y son sobre las que se debe trabajar para desarrollar y mejorar la calidad de la gestión docente. Decidir cuáles competencias se van a capacitar es una pregunta que encuentra su respuesta en la explicación del siguiente punto al analizar las evaluaciones de desempeño.

3.3 Evaluación por Competencias

En cualquier organización la Evaluación de Desempeño es un subsistema relacionado al manejo del recurso humano cuyo propósito primordial es efectuar una fotografía del desenvolvimiento actual del trabajador en su cargo. Este criterio permite avanzar hacia la retroalimentación, pues la primera decisión que se debe tomar con una evaluación de desempeño es detectar los puntos débiles que requiere fortalecer para llegar a ser óptimo.

Si bien es cierto este proceso parece de aplicación sencilla, no resulta de esta manera, diseñar adecuadamente el instrumento que requerimos y conseguir las responsabilidades y el compromiso de los evaluadores tiende a ser complicado, pero más aún se vuelve poco útil, cuando la persona evaluada lo toma como algo personal en vez de tener la apertura para observarlo como instrumento de mejoramiento en la calidad de uno.

Un punto que se debe considerar en las evaluaciones, es que el resultado de ellas pueden deberse a dos circunstancias específicas: una que un bajo desempeño no se debe únicamente a una falta de conocimiento o destreza de cómo hacerlo sino que también puede deberse simplemente a la carencia de motivación o de incentivo para realizar de mejor forma. Siendo así el caso la capacitación y los insumos de desarrollo que se explican en el siguiente capítulo poca relación e incidencia tendrían

con la gestión docente. Se puede mejorar una competencia y un trabajo únicamente cuando la persona desea y presenta la voluntad para hacerlo, caso contrario se limita a un egreso económico poco fructífero.

Las competencias siempre pueden mejorarse si encontramos el camino deseado y la metodología para hacerlo, aunque lo óptimo sería que desde el proceso de selección se logren evaluar dichos aspectos.

El proceso de evaluación nos va a permitir encontrar las brechas entre el perfil duro del docente, el perfil duro de competencias también percibido como idóneo es el que demuestra las características y competencias ideales para poder desarrollar las funciones requeridas. (Alles, 2006), y las competencias que actualmente tiene desarrolladas un docente y que se manifiestan en las evaluaciones de desempeño.

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tiene a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que tomarán. Un sistema de evaluación de desempeño es aquel que permite identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos. El objetivo de la evaluación de desempeño está directamente relacionado con el puesto, entendida como el sistema que califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez.” (Altamirano & Rueda, 2008, pg. 34).

Para evaluar el desempeño existen diversos mecanismos entre los que tenemos las escalas gráficas, las listas de comprobación, evaluaciones por resultados, evaluación en base comportamientos, evaluaciones en base a características. Según Alles (2006), si se habla de competencias, se conoce que las mismas determinan que deben ser comportamientos observables y medibles, ésta es la razón por lo que se realiza en la PUCE la evaluación por competencias, lamentablemente el sistema de evaluación por competencias fue el primer subsistema de recursos humanos basado en competencias en la Universidad Católica del Ecuador y aún no hay coordinación con los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo profesional.

Estas evaluaciones de desempeño pueden ser de 180 o 360 grados. Una evaluación de 180 grados significa que la persona es evaluada por el jefe inmediato, los pares, la autoevaluación y el cliente interno y la de 360 grados mantiene los mismos evaluadores pero añade a los subalternos.

En la Universidad Católica del Ecuador ya existe el sistema de evaluación de desempeño y se basa en tres tipos de evaluaciones: Autoevaluación, la evaluación del estudiante al docente y la evaluación específica realizada por el jefe de área.

La autoevaluación es aquella actividad donde el docente se evalúa a si mismo en función de ciertas competencias considerando algunos indicadores específicos. La fiabilidad de esta evaluación no ha sido comprobada, lo que si se puede decir de forma general es que se dificulta la aceptación de una baja evaluación dada por los estudiantes cuando la autoevaluación ha sido alta. La evaluación del estudiante al docente es aquella donde se manifiesta la percepción del estudiante ante la gestión del profesor, sobre este tópico se habla con mayor profundidad en este capítulo. La evaluación específica en cambio, es una evaluación dada principalmente en cuanto al aspecto administrativo de la docencia, por ejemplo al cumplimiento en la entrega

de los syllabus, a la asistencia a las reuniones de área, a la puntualidad en el ingreso de notas y a la aceptación y realización de cursos de capacitación.

En cualquiera de estas evaluaciones la información que se obtiene permite tener una idea global del docente y sus falencias. Todas ellas nos permiten tener los datos necesarios para poder retroinformar al docente en relación a su gestión y es el elemento principal para iniciar el proceso de mejoramiento. Si no hay retroalimentación difícilmente existe desarrollo, pues no se sabría la dirección que se debe tomar para avanzar, ni las estrategias que se deben emplear.

“Complementaria al proceso de medición está la retroalimentación que involucra directamente al evaluado, lo hace partícipe y agente activo de su propio desarrollo, le agrega objetividad y le resta temor al proceso, y en general, lo enriquece. Con todo ello, la medición se convierte en el primer paso para el desarrollo, pero es insuficiente en la medida en que se puede quedar en un autoconocimiento que amplía el espectro de la persona pero no mejora, ni cambia ni permite por sí sola crecer. Por esta razón el trabajo de formación, capacitación, entrenamiento y seguimiento individual que se apoya en la auto reflexión, fortalecen el proceso y lo complementan”. (Altamirano & Rueda, 2008, pg. 55).

Si bien es cierto la evaluación es un sistema necesario en cualquier organización se suele presentar resistencia y falta de confianza en el mismo, lo mismo sucede en los docentes universitarios, algunos de los cuales puede considerar que es un proceso con poca utilidad para si mismo, principalmente aduciendo a que los estudiantes no poseen el juicio necesario para calificar una actividad tan compleja como la del docente.

A pesar de ello la evaluación siempre nos da algún tipo de información que merezca la pena ser considerada, es difícil pensar que no existen estudiantes con criterio para

conocer lo que desean y quienes llenan sus expectativas en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje. Altamirano y Rueda indican que

“los cuestionarios de evaluación de la docencia son instrumentos confiables y válidos para valorar la efectividad docente, y que esas preocupaciones o resistencias naturales de los profesores y funcionarios universitarios para emplearlos no están del todo sustentadas en la investigación empírica”. (Altamirano & Rueda, 2008, pg. 58)

Para comprobar este punto los autores antes mencionados aplicaron una evaluación en una fecha definida y luego de 45 días volvieron a aplicar el instrumento, obteniendo resultados similares y un grado de correlación de 0,73, lo que implica que los instrumentos si son confiables.

En el proceso de evaluación de desempeño siempre existe un grado de subjetividad, donde la simpatía o antipatía hacia algún docente refleje su evaluación, sin embargo, en forma general y pese a estas tendencias, la evaluación no pierde su efectividad.

En la Puce ya existe un modelo de Evaluación de Desempeño Docente desarrollado por Jaime Moreno, las competencias y los indicadores que se evalúan son los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5: MODELO DE LA DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA (DGA)
PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DOCENTE

COMPETENCIAS generales (Criterios de evaluación)	ÍTEMS de la encuesta (preguntas que son los indicadores de los criterios)
<p>1. Relación pedagógica</p> <p>Generar relaciones basadas en el mutuo respeto, favorables al aprendizaje</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a la actividad académica en los horarios previstos 2. Empieza la actividad académica con puntualidad 3. Trata a los estudiantes con cortesía y respeto 4. Aprovecha el tiempo sin extenderse más allá del término estipulado para la actividad académica 5. Hay un clima de confianza propicio a la comunicación
<p>2. Gestión de clases</p> <p>Establecer un adecuado clima de trabajo académico</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Estimula la participación de los estudiantes 7. Desarrolla de modo coherente las actividades académicas 8. Explica los criterios de evaluación que se emplean (pruebas, exámenes, controles de lectura, monografías, informes, modelos, maquetas, proyectos, etc.) 9. Analiza con los estudiantes las calificaciones asignadas en las evaluaciones (pruebas, exámenes, controles de lectura, monografías, informes, modelos, maquetas, proyectos, etc.)

<p>3. Motivación al aprendizaje</p> <p>Motivar al estudiante hacia un mayor aprendizaje</p>	<p>10. Promueve un ambiente de trabajo favorable al aprendizaje</p> <p>11. Promueve actividades académicas como: consultas, investigación, salidas de campo, observaciones u otras</p> <p>12. Su nivel de exigencia incentiva mi aprendizaje</p> <p>13. Me gustaría volver a trabajar con este(a) profesor(a) en el futuro</p>
<p>4. Refuerzo de habilidades básicas</p> <p>Desarrollar destrezas básicas que sustenten el aprendizaje</p>	<p>14. Estimula el análisis y la reflexión</p> <p>15. Propicia la generación de nuevas ideas, enfoques, alternativas, opciones, soluciones, innovaciones, creaciones</p> <p>16. Adquiero nuevos conocimientos o habilidades</p>

Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda. Análisis de Cursos de Capacitación (2008)

Elaborado por: Jorge Altamirano e Iván Rueda. Análisis de Cursos de Capacitación (2008)

En el cuadro superior se registran las competencias y los indicadores o comportamientos observables en base a los cuales se realiza la evaluación de desempeño en la PUCE desde hace más de 8 años. Rueda y Altamirano encontraron que en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables las competencias que se deben mejorar son: **Sociabilidad Pedagógica** en los comportamientos de puntualidad, respeto, cortesía y confianza para la comunicación; **Gestión de Clases** se presenta deficiencias en cuanto a la coherencia con la que se exponen los contenidos, la forma de evaluar a los estudiantes y explicar dichas evaluaciones y la estimulación de la participación; **Impacto Emocional** en cuanto al ambiente favorable de trabajo, promover salidas de campo y mantener un nivel alto de exigencia y en la competencia de **Refuerzo de las Habilidades Básicas** que no se propicia la generación de nuevas ideas y enfoques.

Con estos datos se tiene un punto de partida para conocer los aspectos en los que se debe poner mayor énfasis en la capacitación, ésta información se debe complementar con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), proceso que se describe en el siguiente capítulo, en el punto 4.3.

4. CAPÍTULO 4: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

4.1. Marco Conceptual de Capacitación

4.1.1. Definiciones

En el presente capítulo se desea dar información general acerca del proceso de capacitación, distinguir el mismo de la formación del personal y adentrarse en el tema de coaching, aspecto central en este proyecto.

La capacitación se debe diferenciar del Desarrollo de Personal, se entiende por capacitación al “proceso que identifica competencias requeridas por la organización en las personas, que depende de conocimientos y habilidades necesarias para lograr objetivos organizacionales y están incorporados en el repertorio conductual de las personas.”(Corporación Líderes, 2010, pg. 5). Bajo este aspecto la capacitación va enfocada al cargo actual y al corto plazo para beneficiar a la eficiencia y eficacia del colaborador; mientras que el Desarrollo de Personal es un proceso que permite mejorar y evolucionar aquellas competencias que le servirán a largo plazo y no únicamente con el cargo actual. Por esta razón el Desarrollo está ligado al plan de desarrollo profesional o plan de carrera.

También debemos diferenciar el adiestramiento y el entrenamiento, el primero hace alusión a la obtención de una destreza o habilidad principalmente en el ámbito manual o mecánico, mientras que el entrenamiento se refiere a la facilidad para efectuar una tarea sencilla de forma repetitiva y basada en proceso de condicionamiento.

De esta forma lo que se busca en las organizaciones es principalmente la Capacitación y el Desarrollo de Personal, donde se desarrollen las competencias necesarias para cumplir con el perfil duro del cargo (Anexo No. 5). En el caso del presente proyecto para el puesto de Docente.

4.1.2. Ventajas de un Programa de Desarrollo

El desarrollo de personal en algunas ocasiones se ven como un gasto, si bien es cierto incurre en ellos, no puede ser catalogado como uno más, pues consigue rendir frutos y aumenta la productividad de las personas, dado esto realmente se puede llamar “Inversión”. En la actualidad es esta la razón por la que las organizaciones piensan en su presupuesto anual dirigir parte de su componente monetario a la capacitación de su personal.

Tener un plan de capacitación y desarrollo humano permite generar ciertos beneficios para la organización y el individuo: (Bohlander, 2001)

- Generar conciencia de la necesidad de un aprendizaje continuo. La organización que se enfoca en dar capacitación no sólo genera el conocimiento o la competencia necesaria sino que permite en forma implícita centrarse en la importancia de seguir aprendiendo, de auto gestionar su desarrollo, que no estimen un límite en la actualización sino que esta debe avanzar con el tiempo en forma continua, progresiva y perseverante.
- Permite afianzar los conocimientos y destrezas para desarrollar las actividades y funciones del cargo de forma más eficiente y eficaz.
- Genera personal más seguro de sí mismo. El miedo se presenta cuando el ser humano tiene poco conocimiento de las situaciones con las que se va a enfrentar, en la medida que esta persona tenga más herramientas para

desenvolverse se sentirá capaz y probablemente enfrente los desafíos de forma positiva, con iniciativa y proactividad porque está seguro de sí.

- El personal se compromete con la organización pues sabe que ella cree en él y por eso invierte en su persona y en su desarrollo. En la vida la ley de reciprocidad es muy importante, si bien cierto, existen personas que fallan a esta ley la mayoría no lo hace. Se la conoce también como el efecto Pígameón, el mismo que explica que las expectativas que nos fijemos con respecto a un grupo de personas, las mismas tenderán a alcanzar y superarlas pues perciben la actitud positiva o negativa de su líder. Si la organización cree en su gente y destina recursos para ellos, su gente devolverá ese compromiso a través de productividad y lealtad en el trabajo.
- La capacitación permite también estimular al individuo, como una fuente de motivación. Como dice Maslow, el ser humano tiene necesidades de estima y autorrealización. La capacitación y desarrollo son mecanismos para satisfacer dichas necesidades. Igualmente si analizamos la teoría de McClelland, quien determinó que el individuo tiene motivaciones de logro, poder y afiliación. La capacitación permite enfocarnos en las necesidades de logro del individuo.
- El personal preparado y con conocimientos y competencias desarrolladas es capaz de dedicarse a pensar con mayor claridad como mejorar funciones relativas a su puesto, pues sólo quien conoce realmente algo puede mejorarlo continuamente, pueden mejorar procesos y procedimientos.

4.1.3. Proceso de Capacitación

Antes de hablar del proceso específico de Capacitación y Desarrollo es necesario mencionar que este ámbito de la Gestión de Recursos Humanos tiene un enfoque sistémico, es decir que se encuentra enlazado con varios subsistemas y varios aspectos de las organizaciones. Así tiene vinculación con el proceso de Selección, pues a partir de este se verá que si bien es cierto una persona ha salido

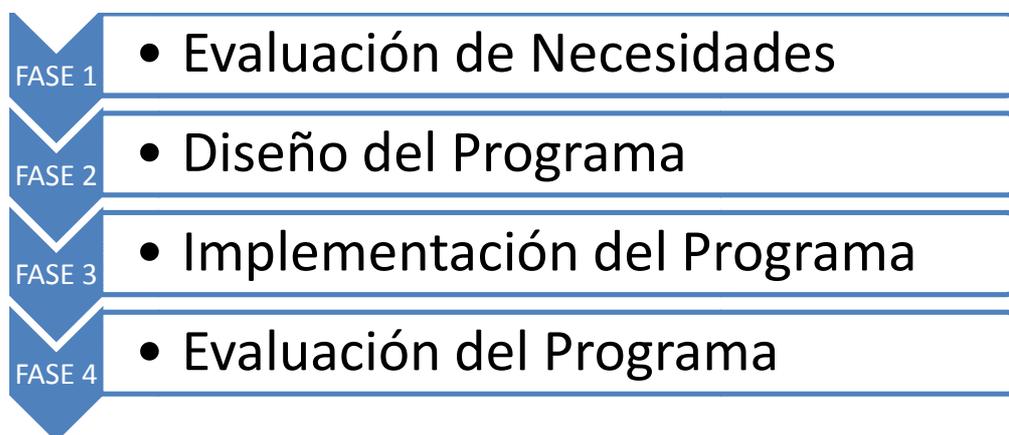
seleccionada para una vacante específica es porque posee el potencial para desenvolverse adecuadamente en el puesto, sin embargo no siempre posee en ese instante las competencias necesarias sino que en ocasiones presentan el potencial para desarrollar específicamente lo que se necesita.

Otro subsistema con el que se enlaza es el de Evaluación de Desempeño, dicho proceso nos entrega un insumo de información que debe ser considerado para conocer aquellos puntos que son catalogados como fortalezas y como debilidades, pues son aquellas debilidades las que se deben mejorar y fortalecer los aspectos positivos.

Por último el Desarrollo Profesional debe ir acompañado del proceso de Desarrollo de Personal, pues a través de este último se logra preparar para ascensos y transferencias al personal que así lo desee y que reúna las características necesarias.

Teniendo en cuenta esta importante interrelación entre los subsistemas se explica a continuación el proceso de capacitación. El Modelo de la capacitación y desarrollo incluye 4 Fases:

Gráfico 5: FASES DEL MODELO DE CAPACITACIÓN



Fuente: Administración de Recursos Humanos (Bohlander, 2001)

A continuación se describe cada una de estas fases:

- 1) Evaluación de Necesidades.- En esta fase se busca efectuar un análisis de las necesidades que se deben considerar para capacitar. Este análisis de los requerimientos de capacitación se lo conoce como DNC, proceso en el cual se investiga dichas necesidades en 3 áreas:
 - Necesidades Organizacionales: Las necesidades organizacionales provienen desde el mismo plan estratégico, cuando en los objetivos específicos de la empresa se determina hacia donde va el lineamiento de capacitación, por ejemplo si se desea automatizar con tecnología y maquinaria ciertas actividades, entonces la necesidad organizacional es la capacitación en dicho aspecto. En cambio si se desea comenzar a trabajar por procesos, se capacitará al personal en gestión por procesos, y así posteriormente. Las necesidades organizacionales proviene de la visión de la alta gerencia y su propósito en los años venideros. Dichos requerimientos son necesarios satisfacer para todo el personal de la organización.

- Necesidades del puesto o cargo: este tipo de necesidades están vinculados con las funciones y responsabilidades del cargo. Para analizar las necesidades del puesto se puede utilizar como insumo el descriptor del cargo del manual de funciones y las evaluaciones de desempeño, con esta información se detecta en que aspectos puede necesitar capacitación. También en este punto se deben determinar aquellos requerimientos del departamento, área o dirección donde se labora.
- Necesidades Personales: son necesidades individuales y personales, existen algunos aspectos que un colaborador si puede manejar de su puesto de trabajo pero existen otros requerimientos que desea mejorar aunque no tenga relación con su cargo actual pero si con su forma de sentir y relacionarse con los demás.

2) Diseño del programa._ El diseño del programa consiste en planificar el programa de capacitación. Para esto se incluye la determinación de los objetivos por ejemplo si es necesario ampliar los conocimientos, desarrollar destrezas o cambiar actitudes, especificar los contenidos a desarrollar, describir los recursos que se van a utilizar, analizar el tipo de facilitador si será interno o externo, el cronograma, los costos, el número de participantes, aspectos logísticos y el responsable de su organización o de las actividades a llevarse a cabo.

El diseño del plan de capacitación puede ser elaborado en forma anual. Dicho plan incluye elegir el tipo de metodología de aprendizaje que facilite el desarrollo del comportamiento deseado, este aspecto se profundiza posteriormente en el capítulo, es necesario enfatizar que si se trabaja en un modelo de competencias debemos desarrollar competencias específicas y el diseño del programa deberá establecer que competencia es en la que se va a enfocar.

- 3) Implementación del programa.- En esta fase del proceso se efectúa la puesta en marcha del diseño planteado en la fase anterior. Efectuar el programa diseñado implica un continuo monitoreo de cómo se ha llevado a cabo cada uno de los cursos y la corrección de posibles inconvenientes que surjan. El responsable del proceso debe ser el principal agente para acompañar al facilitador en su función, las posibles quejas o inquietudes que se den en los participantes deben ser satisfechas de inmediato. También es factible determinar si las expectativas no se están cubriendo y si es necesario replantearse la forma en que ha sido diseñado el programa. Es por esta razón que el facilitador debe presentar ciertas características importantes en el proceso de andragogía para tener la efectividad que se desea, entre estas características se encuentra la capacidad de adaptación al grupo y de adaptar su planificación a las expectativas de los participantes, debe tener conocimientos amplios en la temática, sentido del humor, facilidad en la comunicación y en la conducción de grupos, adicionalmente debe conocer principios de andragogía para efectuar actividades y mecanismos de aprendizaje hacia personas adultas.
- 4) Evaluación del programa.- Todo curso o taller de capacitación deberá ser evaluado con la finalidad de conocer la utilidad y valor que tenga el mismo en los participantes y en su vida laboral. Algunas organizaciones utilizan el método ROI para determinar una evaluación objetivo del programa de desarrollo, pues a través de este método se conoce la rentabilidad en la inversión a través de los cursos, sin embargo, el establecimiento de indicadores específicos para medir la inversión, y poder cuantificar estos comportamientos se vuelve complejo al evaluar un programa. Es necesario considerar que el ROI es factible evaluar en un mediano y largo plazo más en el corto se presentan ciertos inconvenientes. Por esta razón y en forma general se aplican otros tipos de instrumentos para tener un estimativo de la efectividad de un curso. Hellriegel presenta en su libro Administración del

Talento Humano 4 formas de evaluar que son tomadas del Modelo de evaluación de Donald Kirkpatrick:

- Encuesta de reacción: la misma que consiste en una encuesta que se aplica al finalizar el taller el curso y principalmente va enfocada a la satisfacción inmediata que se ha conseguido con el curso en los participantes, se evalúa cómo ellos percibieron la capacitación a través de analizar los objetivos de la misma, el contenido, al facilitador, su metodología, el material entregado, la infraestructura y el coffee break. Sin embargo este tipo de evaluación no permite conocer cuan aplicable es el contenido en el contexto laboral.
- Evaluación de conocimientos: Consiste en diagnosticar el nivel de conocimientos o destrezas al inicio de la capacitación y contrastar dicha evaluación con una efectuada al finalizar la misma. La diferencia entre ambos criterios se relaciona con el incremento cognoscitivo.
- Evaluación conductual o de aplicación: Este tipo de evaluación permite ver el nivel de aplicación y utilidad del curso. Esta evaluación se la puede realizar una vez que el colaborador ha regresado a su puesto de trabajo y ha laborado por lo menos unos 3 meses en el mismo, así es factible verificar si ha existido un cambio en la forma de realizar su trabajo y en comportamientos observables. Este tipo de evaluación se puede obtener tanto del participante como de la perspectiva que tiene el jefe inmediato al respecto.
- Evaluación de resultados: Este tipo de evaluación es el más objetivo de todos, pues permite medir resultados concretos que inciden en el absentismo, rotación, productividad, la eficacia o eficiencia del trabajo. Algunos ejemplos de los resultados que se pueden evaluar son indicadores de procesos o indicadores de gestión, así tenemos el volumen de transacciones, porcentaje de quejas, porcentajes de atenciones bien realizadas, cuantía de errores y aciertos, nivel de satisfacción de clientes internos y externos, tiempo de respuesta, utilización de recursos, entre otros. Para esta evaluación que es la

más importante se requiere de mayor tiempo para que exista impacto sobre los resultados e imagen institucional. (Werther, 2003)

4.1.4. Metodología y Técnicas de Capacitación

En este punto se desea profundizar algunas metodologías y técnicas de capacitación que se pueden utilizar según el objetivo que se desea conseguir. De esta manera tenemos Metodologías Ejecutivas y Metodologías No ejecutivas, la primera de ellas está enfocada a niveles gerenciales o ejecutivos y de toma de decisión y la segunda a niveles operativos. (Bohlander, 2001)

En las Ejecutivas se incluye las siguientes técnicas:

- los paneles, donde se invita a profesionales expertos en temáticas polémicas que inciten la confrontación y el desacuerdo con la finalidad de que la diversidad y el conflicto procure el aprendizaje. Este método incrementa la reflexión y el pensamiento crítico.
- las conferencias, que permiten la exposición y el trato de un contenido con un grado de profundidad más alto. En las conferencias la técnica es principalmente expositiva, donde el experto refiere sus conocimientos y experiencias hacia una audiencia que puede establecer dudas e inquietudes para ampliar el tema.
- Los juegos de negocios, este tipo de técnica es importante pues entrega un rol o papel al participante y en base a este rol se identifican los comportamientos deseable vs los indeseables. Se puede analizar y observar también las consecuencias y efectos en base a las decisiones que se tomaron dentro del juego. El juego implica trasladar un contexto organizacional, con una experiencia simulada donde el componente conductual del individuo es fundamental para llegar a resultados concretos.

- La resolución de casos, intenta detallar una situación real de una organización y su principal misión es conseguir el análisis de la información para la detección del problema y posibles alternativas de solución. La resolución de casos se basa en la reflexión, análisis y discusión, a diferencia del juego de negocios, donde la base es la forma de actuar y reaccionar.
- Aprendizaje basado en problemas, este tipo de técnica se centra en establecer una problemática real del lugar de trabajo y se pide la participación del grupo, para que el aprendizaje no sea individual sino grupal y a través de experiencias ajenas.

Entre la metodología No ejecutivas se tiene:

- La clase magistral, la misma que es una técnica informativa donde el profesional entrega sus conocimientos con ayudas audiovisuales pero la información principalmente es unilateral.
- Instrucción escolarizada, se basa en un esquema netamente informativo, donde la acción sólo proviene por el facilitador o instructor. Como su nombre lo indica instruye al individuo, donde el significado de instruir implica dar instrucciones pertinentes comunicadas para efectuar un procedimiento específico.
- Exposiciones, Que busca que el grupo de participantes encuentren a través de la investigación la respuesta a los problemas que se desean aprender. Y al efectuar la exposición se procura la síntesis de la información y la comunicación oral para compartir el aprendizaje adquirido.
- Simulaciones, Este tipo de técnica se presenta cuando se requiere trabajar principalmente en equipos especializados, cuya operación requiere de destrezas específicas y que no se pueden desarrollar en el equipo real por ser altamente costoso o porque un error en él puede crear graves repercusiones.
- Capacitación en el puesto, la capacitación en el puesto es muy empleada en los procesos de inducción, cuando un individuo ingresa a una organización para conocer la forma y los procedimientos que debe efectuar en el puesto de trabajo.

Es una técnica personalizada que permite retroalimentación instantánea y por eso su gran aporte en la capacitación organizacional.

Ahora bien, sin importar las técnicas o metodología que se use en la capacitación y formación de los colaboradores, se debe tener en cuenta un concepto fundamental cuando de aprendizaje se trata, y hago referencia a la Andragogía.

Andragogía es “la ciencia y el arte de instruir y educar a Adultos. Del griego Andro=Hombre Adulto y Ago= Guiar o conducir” (Corporación Líderes, 2010). De esta manera la Andragogía permite producir y desarrollar el aprendizaje en personas adultas, a diferencia de la pedagogía que va ligada a niños. La andragogía es la capacidad de un facilitador de entender a los participantes adultos y saber manejar sus características. Por ello es necesario ampliar el tema de las características en los participantes adultos. Según Enrique Toro (taller de Enrique Toro, 2002), consultor en el campo de desarrollo de personal, los adultos que se encuentran en programas de capacitación se presentan con tendencias más individualistas, es decir, le resulta difícil el trabajo en grupo para desarrollar un aprendizaje, así mismo, la inseguridad suele estar más presente aunque no sea expresamente reconocida, esto se traduce en que tienen recelo de opinar sobre aspectos que no conocen o no manejan pues suelen preocuparse por la imagen que plasman en los demás, sin embargo, no aceptan esta inseguridad y falta de confianza mostrándose autoritarios, poco tolerantes y distantes.

Otra característica que se identifica es que los adultos buscan la practicidad y aplicación inmediata de la temática que se va tratando, evitan los espacios teóricos sin ejercicios pues se cansan con mayor facilidad y rapidez.

Adicionalmente, no suelen tener tiempo disponible para efectuar trabajos y actividades fuera de aula, es por ello importante utilizar el tiempo destinado a la clase para que puedan efectuar los mismos. No les gusta ser tratados como niños pero es sumamente necesario crear rapport y aprestación para generar un clima de confianza con el objetivo de que se vuelva ágil su participación.

Por último, es notable el hecho de que se presenta menor humildad para aprender, pues se confunde con facilidad lo que es la experiencia con la antigüedad y el saber, lo que produce esquemas y paradigmas mentales difíciles de romper y no aceptan un cuestionamiento hacia sus ideas, ni la aceptación de puntos de vista diversos. (Toro, 2002)

Por otro lado, Lindeman menciona 5 supuestos sobre los adultos en el ámbito del aprendizaje que de cierta forma se acercan a los mencionados anteriormente:

- “Los adultos se motivan a aprender cuando experimentan necesidades e intereses que el aprendizaje satisfecerá.
 - La orientación de los aprendices hacia el aprendizaje se centra en la vida.
 - La experiencia es el recurso más rico para el aprendizaje de los adultos.
 - Los adultos tienen una profunda necesidad de auto dirigirse.
 - Las diferencias individuales entre la gente se incrementan con la edad.”
- (Knowles, 2001, pg. 103)

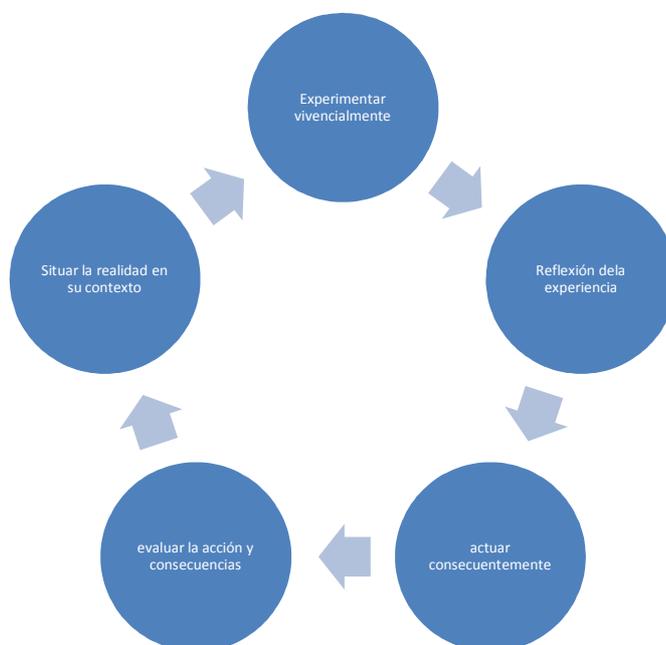
Otro aspecto importante cuando se enseña a personas adultas es la relevancia del tipo de sentimientos que el participante posee, pues se ha detectado que sentimientos desagradables o negativos bloquean el área de aprendizaje. El distrés, o estrés dañino por ser sintomático produce efectos iguales a los sentimientos intensos de malestar. Por esta razón los factores y teorías motivacionales tienen

fuerte repercusión sobre el aprendizaje, como refuerzos del comportamiento aprendido, y la formación de actitudes necesarias para hacerlo.

Según el cono de Edgar Dale, algunos recursos que pueden ayudar a ampliar el aprendizaje y fomentar mayor retención en el largo plazo son los siguientes:

- Estímulos auditivos
- Imágenes visuales estáticas
- Imágenes visuales en movimiento
- Videos
- Exposiciones
- Juegos de Negocios
- Simulaciones
- Vivencias (Toro, 2002)

En este sentido, la metodología Pedagógica Ignaciana, que es la metodología que promueve la misión de la Universidad Católica creada por Ignacio de Loyola en donde se observan 5 ciclos o fases para instaurar principios y valores jesuitas y poder entender las situaciones en cuanto a sus causas y efectos y los elementos que los determinan y únicamente con este proceso se logra el aprendizaje real. A continuación se encuentra el gráfico con las actividades que propone la metodología mencionada.

Gráfico 6: MODELO PEDAGÓGICO IGNACIANO

Fuente: PUCE 2009

Elaborado por: María Verónica García

Según este esquema (Morales 2009), para la interiorización del aprendizaje y atribuir un verdadero concepto de lo que es aprehender, se propone utilizar la pedagogía ignaciana en las aulas. Fundamental realizarla en la mayor parte de las clases. Esta pedagogía, como se puede observar en el gráfico posee 5 fases: la primera que busca entender la situación o el problema desde la realidad del individuo y situar los acontecimientos a su alrededor, la segunda que busca generar una experiencia, la misma que puede ser creada para que vivencien los estudiantes, puede también ser contada como historia o caso donde se observan comportamientos específicos que se deben modificar o fortalecer. En este punto también se pueden dar los juegos de negocios. En la tercera fase se propone una etapa de reflexión, donde se fundamente el sentido crítico y la capacidad de análisis para determinar los problemas existentes y los resultados que se produjeron. Aquí se pueden elaborar

preguntas abiertas profundas con relación a la experiencia vivida para que el aprendizaje sea significativo y basado en el constructivismo, es decir, construido en cada individuo según sus conceptos personales.

La cuarta fase requiere complementar la reflexión anterior y contraponerla con la teoría, permite que el estudiante tome una decisión frente a otras alternativas con sentido crítico, aquí es necesario la investigación para conocer las perspectivas de los diversos criterios bibliográficos.

La última fase pero no por ello menos importante es la evaluación del proceso y la decisión tomada en base a las consecuencias obtenidas, este esquema ayudará a una próxima aplicación del aprendizaje realizado, en donde a través de estudios de casos se puede aplicar y trasladar el conocimiento, las actitudes y las destrezas a un campo real, al tomar las decisiones necesarias para resolver una problemática presentada en un contexto.

Este método promueve un aprendizaje profundo, en la esencia de la persona y en el cambio de actitudes y comportamientos específicos, sin embargo si se puede producir un acompañamiento en las fases sería de mayor utilidad para visualizar y retroalimentar en los espacios débiles o carencias. Por eso la importancia de llegar a nuestro siguiente punto al hablar del Coaching como metodología para el aprendizaje. Este enfoque está muy ligado a la teoría de Vigotsky, quien anuncia que el aspecto social es importante para producir el aprendizaje, aunque bien es cierto que la autogestión también tiene su trascendencia.

Según Vigotsky y su teoría sobre la zona de proximidad, para establecer un proceso de aprendizaje es necesario visualizar el punto en el que se encuentra en el momento actual el estudiante, es decir evaluar lo que sabe realizar en un inicio y lo que no puede resolver; luego encontrar el comportamiento deseado que con la guía y el modelamiento de un experto se puede conseguir. El punto de partida implica la evaluación de lo que la persona puede hacer por sí sola, de forma independiente,

autónoma y sin ayuda, y el punto más próximo de aprendizaje es aquel que la misma persona puede efectuar pero con la ayuda o acompañamiento de alguien. En el proceso de aprendizaje esta teoría es personalizada, implica tener un conocimiento profundo de cada estudiante, estaría ligada a un nivel de tutorías, también implica un alto grado de compromiso del estudiante con su propio aprendizaje pues él determinará el punto objetivo que quiere alcanzar. Si cada estudiante puede crear un plan de vida y de desarrollo en cada semestre o por cada asignatura podría tener la claridad de hacia donde está caminando. La fijación de objetivos claros y concretos permite que el estudiante no vaya hacia distractores sino que se centre en lo primordial del aprendizaje.

Basado en esto, es que se considera que el Coaching puede ser la herramienta fundamental para el proyecto pues permite esa guianza y modelamiento en función de lo que un docente realiza por sí solo y lo que puede producir al tener un acompañamiento.

En este punto es necesario tratar el tema de la capacitación en los docentes, para esto se tomará en cuenta algunos mitos que se tienen sobre la capacitación docente.

En primer lugar se debe conocer que la formación docente implica un programa relacionado con cómo lograr ser docente de forma profesional puede ser desde sus estudios de tercer nivel y en otros casos como profesionalización, es decir a través de estudios de posgrados o masterados, mientras la capacitación docente se centra en desarrollar habilidades o competencias específicas para ejercer la docencia.

Para cualquiera de los programas mencionados es menester considerar los siguientes parámetros:

La capacitación es una efectiva inversión cuando se desea acercar al docente a un modelo educativo.

- La capacitación no siempre debe ser continua, pues se puede desarrollar una competencia específica y una vez desarrollada no es necesaria volverla a capacitar, lo que se necesita es actualizar. “La educación del docente debe ser continua, pero no necesariamente su capacitación”.
- Los problemas de la institución educativa no se resuelven necesariamente con la capacitación del docente, pues un centro educativo tiene diversos factores que actúan como un sistema, es decir son interdependientes, entre ellos las políticas académicas, normativa administrativa, el currículo, los recursos y facilidades tecnológicas que existe, apertura a diversos métodos de enseñanza, todos estos elementos trabajan en conjunto con las habilidades del docente, pues bien puede un profesor dedicarse por autogestión a mejorar una competencia específica pero no puede aplicarlo pues por políticas académicas se restringen estos aspectos.

Cambiar malos hábitos de trabajo docente es muy difícil a través de la capacitación, no importa la cantidad de horas que se inviertan en ello, la irresponsabilidad y falta de planificación en el aula o problemas de comunicación y manejo emocional provienen de años de trabajo bajo ese esquema empobrecido y la capacitación no logrará resultados óptimos en estos casos. (Altamirano & Rueda, 2008)

Considerando estos puntos, es valioso analizar el coaching como herramienta para alcanzar metas propuestas.

4.1.5. El Coaching como herramienta para el desarrollo de Competencias

El coaching es una herramienta que se usa para obtener el desarrollo de un individuo a través del cambio en sus comportamientos, principalmente utiliza preguntas profundas y acertadas sobre sí mismo y el mundo que lo rodea, para que el aprendizaje se de en nuevas formas de pensamiento, principalmente al enfocarse en “qué logro con ello?” hasta “qué logramos todos?” “que permiten alcanzar las metas establecidas. (Máñez & Navarron, 2010)

“Su término proviene de Hungría, pero su aparición oficial tiene lugar en el terreno deportivo hace unos veinte años. Se instala en España a finales de los 90. Después de haber hecho una entrada notable en algunos deportes: Tenis, rugby, golf.” (Máñez & Navarron, 2010, pg.72)

El Coaching se fundamenta en el método Socrático y la Mayéutica, dichas teorías se basan en la premisa de que el ser humano es capaz de descubrir las respuestas en sí mismo utilizando principalmente el lenguaje y la comunicación para provocar el conocimiento y llegar a la verdad de las cosas. Dicha verdad es alcanzable al cuestionar los conceptos formados, transferidos o adquiridos que el Coachee tiene y con los que se maneja. No es el Coach quien tiene la verdad y el conocimiento.

El proceso de coaching requiere al menos dos personas:

- El Coach, persona encargada de ayudar a formar “la conciencia o fortalecer lo que la otra persona cree de si misma y que encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer” (Máñez & Navarron, 2010 pg. 79)

- y el denominado Coachee a quien se le ayudará a través de las preguntas profundas elaboradas por el Coach. El coach debe ser una persona capacitada y conocedora del tema, sobre las características de la misma se hablará posteriormente.

El Coaching es un proceso de acompañamiento a medida de la persona para generar un cambio en los comportamientos, en el desarrollo de su potencial y habilidades, para todo proceso de cambio es fundamental la Voluntad del Coachee por hacerlo y que tenga claridad en las necesidades que tiene, eso implica tener una visión futura a la que desea llegar, sobrepasando obstáculos, resolviendo conflictos pero sintiéndose realizado en el proceso.

El Coaching procura la libertad de cargas emocionales que constantemente se instauran en la persona por los conflictos no resueltos y que impiden manejar nuevas situaciones con actitudes positivas, así como la libertad de decisión y de optar por aquellos caminos que uno considere convenientes, pues el Coach en ninguna forma se convierte en un consejero ni solucionador de problemas.

A través de un proceso adecuado de Coaching se analizan los bloqueos mentales que limitan el comportamiento, induce a observar el funcionamiento de sí mismo en forma cotidiana para determinar aquellos fenómenos que se efectúan en forma repetitiva y que pueden perturbarlo.

El Coaching también ayuda a que el Coachee se plantee escenarios posibles, elementos que pueden aparecer al tomar decisiones específicas, es decir aclara el panorama para que la decisión sea tomada con datos lo más reales posibles.

El Coaching también trabaja en la responsabilidad del individuo antes sus actos y decisiones y las consecuencias que los mismos produjeron.

Ser un Coach exige una alta preparación, no únicamente a nivel de conocimientos, sino más bien una preparación espiritual, las ciencias que mayor importancia cobran en esta etapa es la psicología y la filosofía, pues en ellas se basa el aprendizaje a través del cuestionamiento. Es así que el Coach requiere ciertas cualidades como se determinan a continuación:

a) Características de personalidad

Humildad, pues debe tener los pies en la tierra;

Curiosidad, debe tener deseo e interés por aprender

Flexibilidad, para tener y aceptar perspectivas diferentes en sí mismo y con los demás.

Seguridad en sí mismo, saber defender sus propósitos por la convicción que tiene al haber presentado una trayectoria importante.

Paciencia, para lograr esperar los resultados al controlar la ansiedad de no recibir lo deseado en un preciso instante: y

Consistencia, cuando se guarda congruencia entre lo que se piensa, se promulga y se realiza. (Máñez & Navarron, 2010)

b) Características interpersonales

Inteligencia Emocional, es la capacidad para entender y manejar las emociones propias y ajenas, logrando mantener altos niveles de motivación pese a pasar frustraciones.

c) Características técnicas

Capacidad de usar las herramientas necesarias del coaching y dominar las mismas, como por ejemplo para formular preguntas, ejercicios de autoconocimiento, ejercicios de confianza en sí mismo, ser observador y saber qué observar y comunicar.

d) Otras cualidades

Saber escuchar, tener actitudes positivas, conocimiento del entorno, capacidades interpersonales, autodesarrollo continuo con objetivos claros, NO SE PUEDE SERVIR MEJOR SINO SE ES MÁS.

El Coaching guarda relación directa con tres elementos importantes:

Los objetivos

Las creencias

Los valores

Estos tres elementos determinan el autoconocimiento que el individuo debe tener como mínimo, a través de ellos se entiende que cada persona tiene los recursos que requiere para desarrollarse y obtener sus metas guiados por los valores y removiendo creencias que pueden estancarnos.

- 1) Los objetivos en la vida son el motor que impulsan a la acción, si no se conoce a dónde se quiere llegar pues cualquier camino que uno coja en su vida estará bien, todos conducirán a cualquier lugar, pero las personas que conocen saben por qué luchar y es más fácil el reconocer como hacerlo.

De esta manera se establecen dos tipos de objetivos:

El objetivo-resultado y el objetivo-proceso

El primero es la consecución en sí mismo de la meta y el segundo son aquellos pasos específicos que se debe ir alcanzando poco a poco.

- 2) La creencia es una convicción, la norma según la cual se vive y que el individuo tiene para entender cómo funcionan las personas, las relaciones y el entorno. Las creencias guían nuestras acciones y por esto es importante identificar las propias creencias, si éstas son liberadoras y potenciadoras o imposibilitantes y destructivas. Uno elige cuáles creencias serán la base del comportamiento de uno y pueden ser útiles pues delimitan la realidad y nos dan estabilidad. Por otro lado también pueden ser muy perjudiciales y en este sentido deberían ser modificadas.

Las creencias son los lentes con los que se mira el mundo. Nuestras creencias marcan los esquemas mentales y emocionales que tenemos para reaccionar frente a las situaciones y cómo afrontarlas.

Hay dos tipos de creencias:

Potenciadoras y Limitadoras.

Algunas creencias potenciadoras que tiene el Coaching son:

- Es la acción y el caminar hacia los objetivos plasmados el verdadero aprendizaje, no se requiere sólo comprender las situaciones sino saber actuar.
- Los fracasos como tal no existen, lo que existe es un proceso de aprendizaje. El único fracaso es el abandono del objetivo.
- El ser humano tiene los recursos necesarios para vencer frente a cualquier obstáculo o problema y para salir adelante.
- Es necesario buscar las razones de un comportamiento pues toda acción tiene un propósito y no es casual.

- Siempre se puede mejorar, es un proceso continuo.
- El ser humano es dueño de su propio camino y destino.
- La sinergia es factible con el poder de las relaciones.
- “El ser humano tiene todas las respuestas en sí mismo, el Coach las preguntas.”.
(Máñez & Navarron, 2010, pg. 98)

Las creencias limitadoras por el contrario nos generan temores y miedos infundados hacia un No poder actuar, la mayoría de ellas se instaura en el consciente del individuo en la infancia por el tipo de crianza o por los medios de comunicación. Tanto las creencias potencializadoras como las limitadoras se fijan en uno a través de la retroalimentación. Las más comunes creencias limitadoras tienen relación con La Desesperanza, La Impotencia y El No Merecimiento de algo.

- 3) Los valores son convicciones de lo que se debe realizar basándose en principios universales y socialmente aceptados. Las creencias no siempre están acorde a los valores, sin embargo son los valores lo que demuestra lo que verdaderamente es importante para el individuo.

Los objetivos obedecen a valores que tiene la persona, puede ser a uno o dos valores pero hay relación entre ellos y estos valores deben ser respetados tanto en el camino como en el objetivo en sí, caso contrario perdería el sentido el objetivo que alcanzamos.

Conocer los valores de alguien implica identificar que le motiva a esa persona, cuál es la razón por la que trabaja, vive y produce, qué es lo más importante para él o ella.

Al profundizar estos puntos debemos tener claro que un Coach no necesariamente es el Jefe de uno, pero el Jefe si pudiera ser un Coach. Según Marshall Cook (2003, pg. 27) en su libro Coaching efectivo se efectúa un análisis comparativo entre el Jefe y el Coach, a continuación se presenta el listado de diferencias:

EL JEFE	EL COACH
Habla mucho	Escucha mucho
Dice	Pregunta
Arregla	Previene
Presume	Analiza
Busca el control	Busca compromiso
Ordena	Desafía
Quiere razones	Busca resultados
Asigna la culpa	Asume responsabilidad
Conserva su distancia	Hace contacto

Pese a que el Coaching es un proceso que puede presentar varias ventajas y puede dar resultado en su aplicación para la obtención de cambios favorables, existen obstáculos que impiden los mismos. Según Cook se mencionan que los principales obstáculos son: (Cook, 2003, pg. 34)

- La Ausencia de un Propósito Genuino.- Cada actividad debe tener un propósito o razón de porqué elaborarla, se ha visto que las personas en muchas ocasiones efectúan en un primer momento movimientos, tareas y actividades que no llevan a nada y duran un periodo de tiempo, o simplemente lo hace porque lo efectúo en algún momento el día anterior. Toda actividad debe tener una razón para ser llevada a cabo.
- La Ansiedad.- La ansiedad está principalmente presente cuando se presentan imprevistos a algo planeado, sin embargo, no puede estar planificado y en alguna ocasión seguiremos viviendo imprevistos, pero el vivirlo no significa que no podamos solucionarle, es importante no perder la perspectiva pues la

ansiedad no soluciona nada, se ha visto que el nivel de ansiedad y estrés aumenta en la medida que no se inicie la acción, una vez que empieza la ejecución de las actividades estratégicas disminuye el estado mencionado.

- **Temor y Desconfianza.**- Las personas suelen presentar desconfianza en aquellos nuevos procesos en los que incurre, dudan de los resultados que se obtendrán y de las personas responsables del procesos si son o no suficientemente idóneas para hacerlos. Pero principalmente dudan de sí mismos, de sus capacidades y de lo que se puede manifestar como cambio en uno. La buena actitud y la comunicación clara y transparente, respaldada con hechos ayudan a disminuir estos temores y niveles de desconfianza.
- **Resistencia al Cambio.**- La resistencia al cambio se origina por la inercia que existe en el ser humano para modificar un hábito que se instauró por la repetición continua de una actividad, los hábitos ayudan en actividades rutinarias para aumentar la velocidad y disminuir así el tiempo que nos toma realizarla, es como una especie de especialización que uno genera en la tarea específica. Sin embargo un hábito puede estar generando resultados inadecuados, en este sentido romper el hábito sería ideal, el problema es que las personas se enganchan con esta rutina y cuesta mucho esfuerzo dejar de hacerla como se ha venido haciendo. Es por esto la resistencia al cambio. En este caso es recomendable comunicar las ventajas del cambio que se desea y cómo este traerá beneficios individuales y personales, así como también es preferible un acompañamiento en las primeras etapas hasta coger seguridad y confianza en la nueva forma de hacer algo.

Éstos obstáculos se los debe considerar oportunamente, el Coaching no es un proceso que se pueda elaborar sin la voluntad del individuo, en este caso del docente, sino que exige un compromiso de su parte y por ello es fundamental trabajar en estos aspectos emocionales para generar la apertura necesaria para el cambio. ‘

A continuación se efectúa un análisis de la capacitación docente para verificar la medida en la que ésta ha aportado al desarrollo y luego poder replantearla según una metodología de coaching donde se trabaje el aspecto emotivo de los profesores.

4.2. Análisis de la capacitación docente en la universidad.

En la PUCE existe la Dirección Académica, dentro de ella se efectúa la planificación, desarrollo y evaluación de los cursos de capacitación docente.

“La PUCE cuenta con un presupuesto alto para capacitación docente, lo malo es que el mismo no ha sido utilizado totalmente; un ejemplo es que en el periodo 2007-2008 el presupuesto para capacitación fue de 1'000.000 de dólares y tan solo se ocupó alrededor del 10% del valor presupuestado.”(Altamirano & Rueda, 2008, pg.89)

Los cursos para capacitación docente se han desarrollado en algunas Facultades:

- Dirección de Pastoral Universitaria,
- Facultad de Medicina
- Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
- Facultad de Jurisprudencia
- Facultad de Ciencias Humanas

Se ha visto la necesidad de entregar cursos diferentes de capacitación según cada facultad pues se requiere habilidades diversas en base al tipo de materias y a las carreras que se ofrecen.

Pese a hacerlo en un proceso personalizado se encuentran en los cursos algunas debilidades según el Lcdo. Cerezo, encargado de la planificación, desarrollo y evaluación de la capacitación docente en la PUCE:

- “Se organizan cursos, pero los profesores no asisten a los mismos, en especial esto se da por tiempo, ya que la mayor parte de los cursos son organizados para dictarse entre semana y en horas laborables, lo cual hace imposible que docentes con dedicación tiempo parcial puedan asistir.
- Los cursos más demandados son los dictados por instructores extranjeros; aquí se presenta un problema, no se puede dictar con tanta frecuencia estos cursos, ya que el traer instructores del exterior, incrementa los costos de los mismos.
- Los cursos se han planificado en función a una encuesta que se realizó en el año 2003, donde se trató de determinar las necesidades y expectativas de los docentes; no se ha realizado una nueva encuesta, sino que se ha limitado a solicitar a los decanos las necesidades y expectativas de los docentes de sus respectivas Facultades.
- La PUCE, no exige que los docentes tomen cursos de capacitación, solo se exige para los ascensos de categoría.
- Falta de difusión de los cursos, aunque se utiliza la red de correo electrónico, se comunica a los decanos, hay muchos docentes que nunca se enteran de los cursos que se están dictando.
- Los docentes comentan que los cursos no deberían tener costo, ya que así muchas más personas los tomarían.” (Altamirano & Rueda, 2008, pg. 83)

Sin embargo con respecto a estos aspectos se puede mencionar que se ha intentado que los docentes que presentan problemas en su evaluación de desempeño sigan cursos de capacitación docente y éstos si bien es cierto tienen un costo, los mismos suelen ser bajos y con facilidad de pago, por lo que no se puede tomar como un justificativo esencial para no hacerlo. También los docentes que ingresan por primera vez a la Universidad deben hacerlo además de haber seguido el programa de inducción, que permite conocer el reglamento y políticas generales de la PUCE. En la Investigación de Rueda se establece que “de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables (FCAC), tomados para esta investigación, más

de la mitad solo ha tomado un curso en el periodo contemplado desde el año 2000 hasta el primer semestre del año 2008.” (Altamirano & Rueda, 2008, pg. 87). Lo que describe la poca gestión del propio docente por mejorar y desarrollarse. Además en estos cursos se tiene únicamente la evaluación por reacción, y no una de conocimientos, ni de aplicación ni de resultados, por lo que no se tiene información acerca de la eficacia de los cursos.

Para analizar este tema, me baso en la investigación realizada por Altamirano y Rueda pues los docentes mencionados se dedicaron a efectuar una investigación para medir la eficacia de los cursos en las competencias que el docente debe tener en la Facultad de Ciencias Administrativas. De esta forma algunos datos que pueden servir para conocer la situación actual en este ámbito son:

En los cursos estudiados han participado 518 docentes, de éstos, 46 pertenecen a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. A continuación se presenta el total de horas que ha recibido cada uno de capacitación en la Facultad.

Según el análisis de Rueda más del 60% de los docentes sólo ha recibido un curso de capacitación en el periodo 2000-2008 y la mayoría de ellos destina menos de 60 horas a los cursos.

A continuación se presenta un análisis del total de cursos a los que asistieron los docentes de la Facultad de Administración, así como del total de horas recibidas.

Para el siguiente cuadro se sacaron intervalos de horas de los cursos y por cada intervalo se registró el número de docentes que ha recibido el número de horas de capacitación, así por ejemplo entre 20 y 39 horas de capacitación han recibido 15 docentes. Una vez que se tuvo estos datos se obtuvo el porcentaje que representa este número de docentes sobre el total de docentes, el total de docentes son 46, si 15 docentes recibieron de 20 a 39 horas de capacitación representa el 32,61%. En la última columna se encuentra el porcentaje acumulado, es decir la suma consecutiva de porcentajes.

Tabla 6: HORAS DE CAPACITACIÓN EN PORCENTAJE

TOTAL HORAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
20 – 39	15	32,61%	32,61%
40 – 59	12	26,09%	58,70%
60 – 79	5	10,87%	69,57%
80 – 99	2	4,35%	73,91%
100 – 119	4	8,70%	82,61%
120 – 139	3	6,52%	89,13%
140 – 159	0	0,00%	89,13%
160 – 179	1	2,17%	91,30%
180 – 199	2	4,35%	95,65%
200 – 219	1	2,17%	97,83%
Más de 220	1	2,17%	100,00%

Fuente: Altamirano & Rueda 2008

“Como se puede apreciar en el cuadro anterior el 33% ha recibido entre 20 y 39 horas de capacitación. El 80,78% ha recibido menos de 60 horas de capacitación”. (Altamirano & Rueda, 2008, pg. 92) De lo que se desprende que el tiempo destinado a la capacitación es escaso, pero más importante aún es poder determinar si los cursos recibidos causaron impacto en el desempeño. En la tesis revisada de Rueda determinaron que en varias competencias no existe un curso de capacitación que esté enfocado en el desarrollo de las mismas. En la siguiente tabla se observan sus conclusiones:

Tabla 7: RELACIÓN ENTRE CURSOS DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS EVALUADAS

COMPETENCIAS (Criterios de evaluación)	CURSOS DE CAPACITACIÓN
<p>1. Relación pedagógica</p> <p>Generar relaciones basadas en el mutuo respeto, favorables al aprendizaje</p>	<p>Ningún curso apunta a desarrollar esta competencia</p>
<p>2. Gestión de clases</p> <p>Establecer un adecuado clima de trabajo académico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario – taller lecto escritura avanzada. • Evaluación estratégica de estudiantes basada en competencias. • Planificación de las clases para propiciar el aprendizaje autónomo y cooperativo. Profundización • Prácticas de enseñanza en la educación superior.
<p>3. Motivación al aprendizaje</p> <p>Motivar al estudiante hacia un mayor aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología en el aula: métodos pedagógicos para enseñar con tecnología. • Desarrollando habilidades docentes. • Educación virtual “aprender y enseñar por internet”.

<p>4. Refuerzo de habilidades básicas</p> <p>Desarrollar destrezas básicas que sustenten el aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simposio internacional de la universidad. • Análisis lingüístico y razonamiento lógico-verbal.
--	---

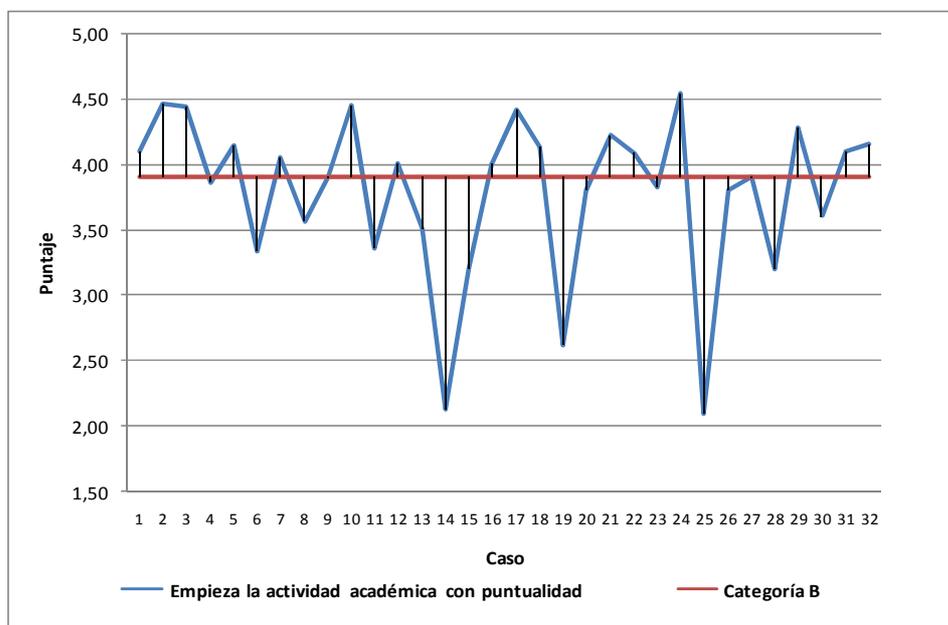
Fuente: Altamirano & Rueda, 2008

En base a estos datos, se logra observar que la planificación de los cursos de capacitación no se encuentra en base a competencias, sino a características y factores específicos, por esta razón es preferible generar un criterio de capacitación basado en las competencias ya definidas y pre establecidas.

En el estudio mencionado se analizaron las evaluaciones de desempeño en los docentes que han tenido cursos de capacitación y sin embargo no hubo cambio en las competencias, a continuación se presenta una muestra de dichos resultados con la finalidad de observar aquellos aspectos que mantiene un comportamiento no deseado y por ende una baja evaluación.

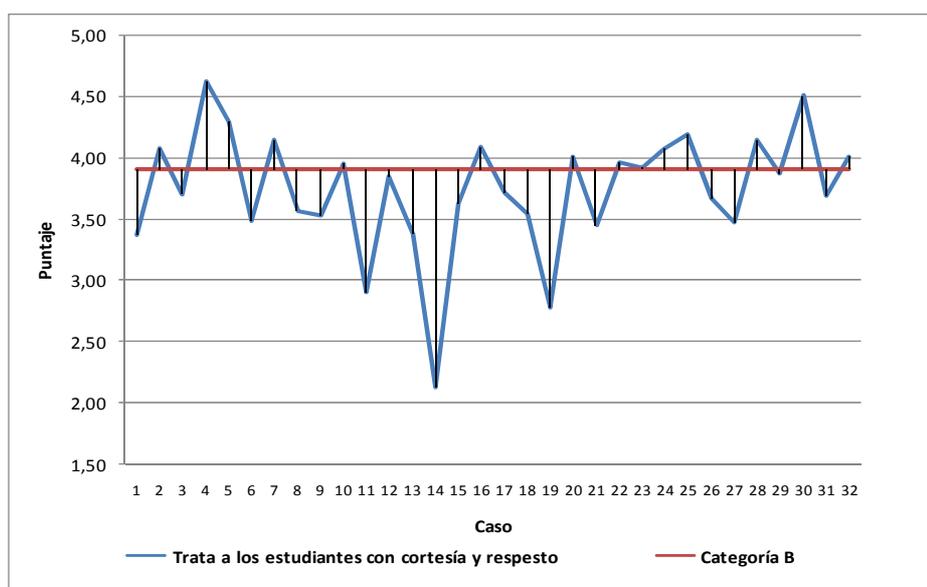
En primera instancia presento tres gráficos relacionados con la competencia de *sociabilidad pedagógica*, en estos tres aspectos se observa un desempeño deficiente y cabe la pena resaltar que son aspectos como: empezar las clases con puntualidad, tratar a los estudiantes con cortesía y lograr un clima de confianza para la comunicación; en la competencia *gestión de clases* los puntos críticos son el desarrollo coherente de los contenidos, la explicación de las evaluaciones a los estudiantes y la estimulación de la participación en el aula; en la competencia *Impacto emocional* las deficiencias más profundas se encuentran en promover un ambiente favorable y promover investigaciones y salidas de campo, así como mantener el nivel de exigencia; por último, en la competencia de *Refuerzo de habilidades básicas* no se propicia la generación de nuevas ideas. Estos datos permitieron enfocar las temáticas que se deben tratar en la capacitación.

Gráfico 7: COMPETENCIA SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA: Empieza la actividad académica con puntualidad

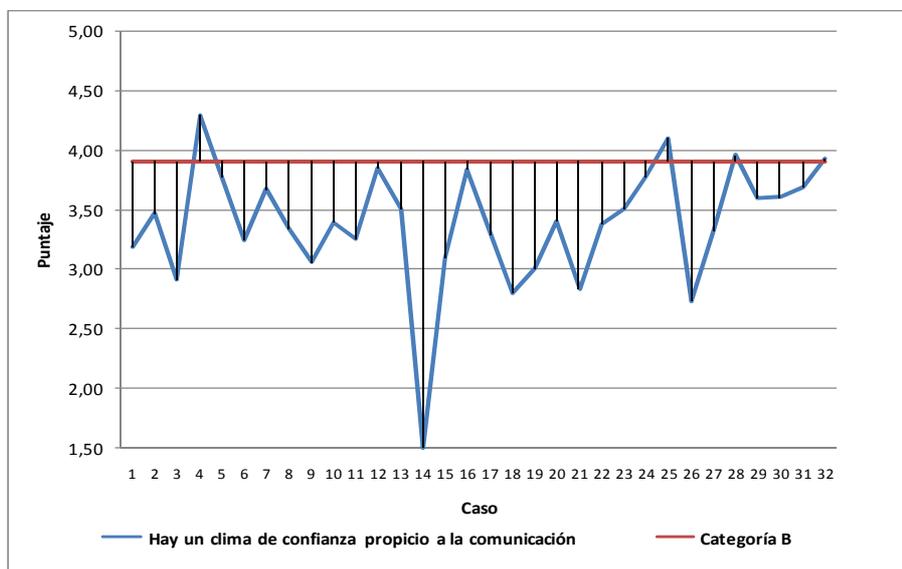


Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

Gráfico 8: COMPETENCIA SOCIABILIDAD PEDAGOGICA: Trata con cortesía



Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

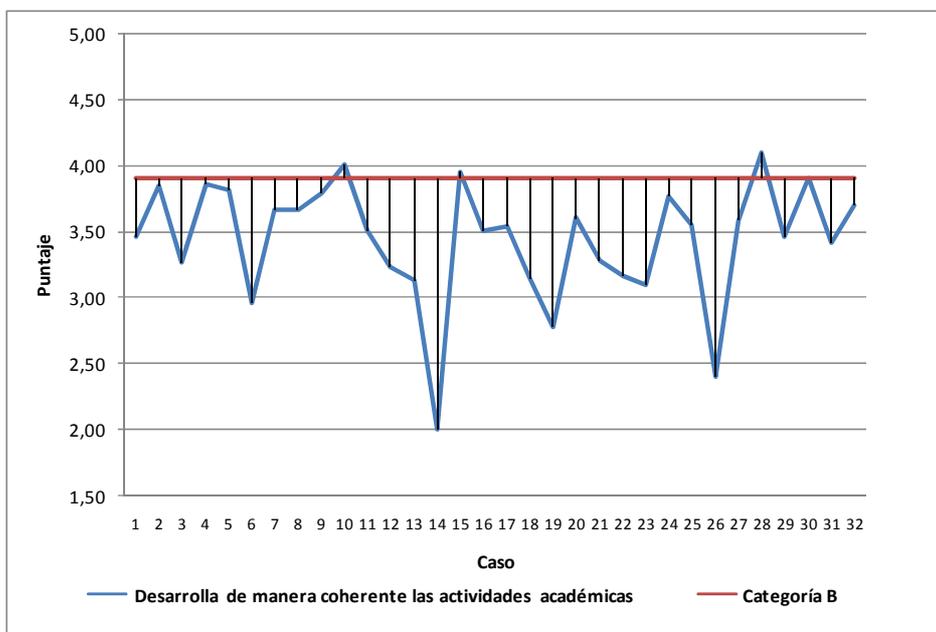
Gráfico 9: COMPETENCIA SOCIABILIDAD PEDAGÓGICA: Genera confianza

Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

INTERPRETACIÓN DE LOS GRÁFICOS: Como se aprecia en los gráficos anteriores la mayoría de los casos examinados tiene problemas en la creación de ambientes de confianza para el aprendizaje, casi el 90% de los docentes de este grupo no logra adecuadamente el nivel de confianza propicio para la comunicación, esto puede explicarse por el trato negativo hacia el estudiante pues el 60% de los docentes no tiene un relación cordial con los mismos, queda la idea de que el trato puede ser rudo y poco amable.

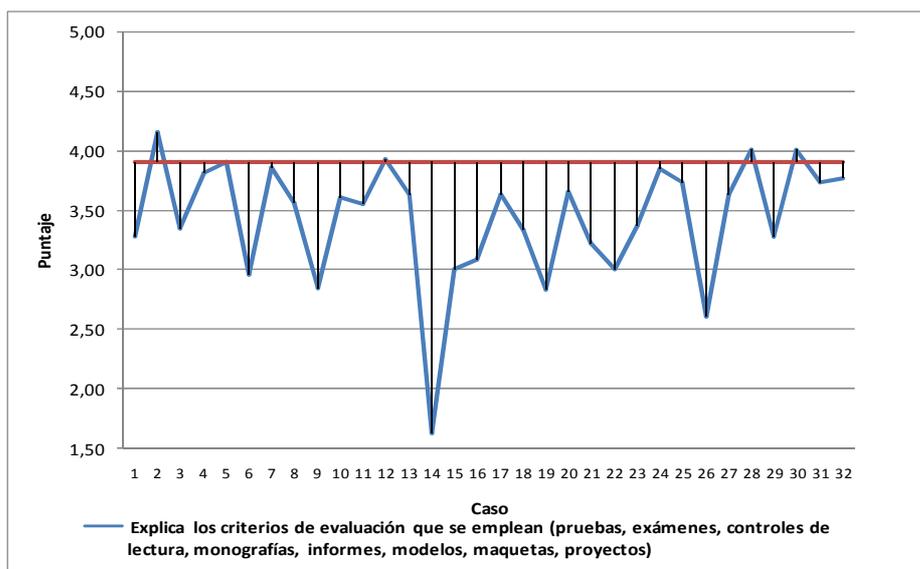
En cuanto a la competencia de Gestión de Clases, se puede observar en los gráficos a continuación que los mayores problemas radican en la falta de planificación de clases pues según los estudiantes no existe coherencia en el enlace de los contenidos y tampoco logran entender las calificaciones en sus evaluaciones ni como estas se pueden mejorar.

Gráfico 10: COMPETENCIA GESTIÓN DE CLASES: Desarrolla de manera coherente los contenidos

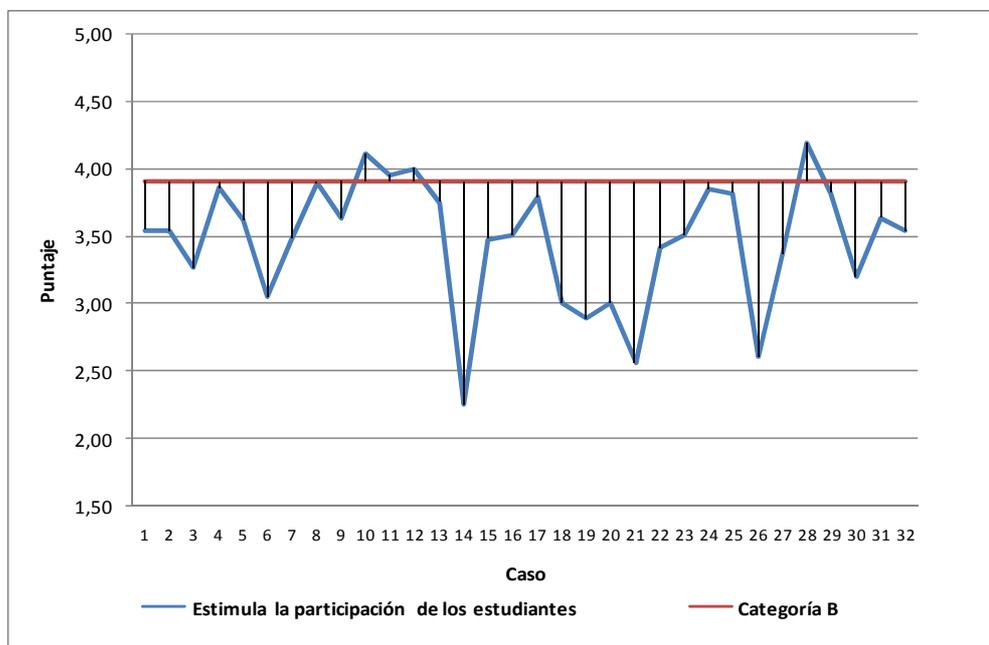


Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

Gráfico 11: COMPETENCIA GESTIÓN DE CLASES: Explica los criterios de evaluación



Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

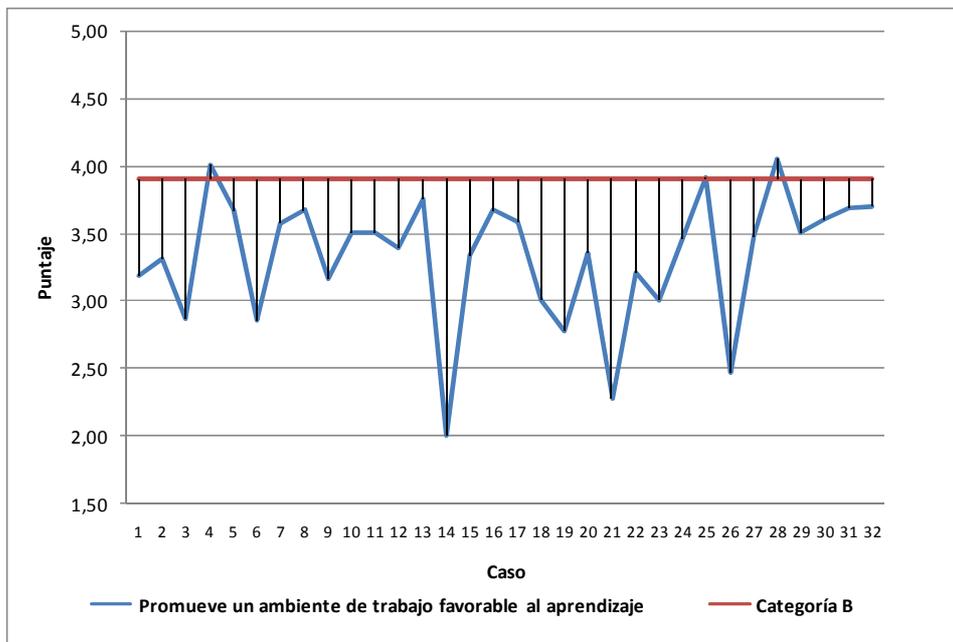
Gráfico 12: COMPETENCIA GESTIÓN DE CLASES: Estimula la participación

Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

INTERPRETACIÓN DE LOS GRÁFICOS: En los gráficos anteriores se demuestra que el 90% de los docentes del grupo examinado presenta falencias en el desarrollo coherente de los contenidos y en los criterios para evaluar a los estudiantes. Seguramente no se tiene un sistema de retroalimentación de las evaluaciones realizadas o exista una carencia de planificación de las clases y por eso se deja sentir la falta de relación entre los contenidos.

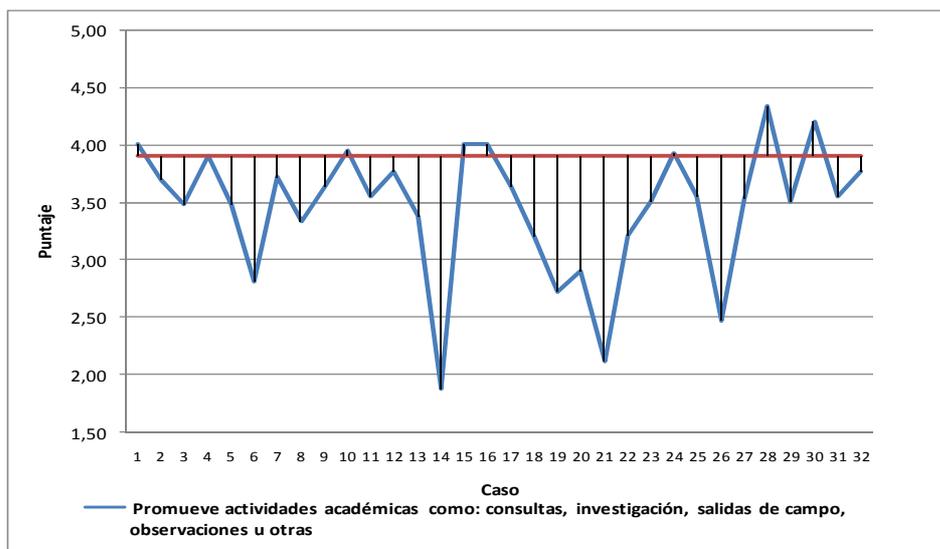
En cuanto a la competencia de Impacto emocional vemos que existe una desavenencia en los aspectos de promover un ambiente favorable de aprendizaje y mantener la exigencia logrando que elaboren a su vez trabajo de investigación y trabajo de campo. Lo que podríamos volver a concluir que se requiere mayor planificación en las actividades que se utilizan en el aula y el aspecto de inteligencia emocional.

Gráfico 13: COMPETENCIA IMPACTO EMOCIONAL: Promueve un ambiente favorable de aprendizaje

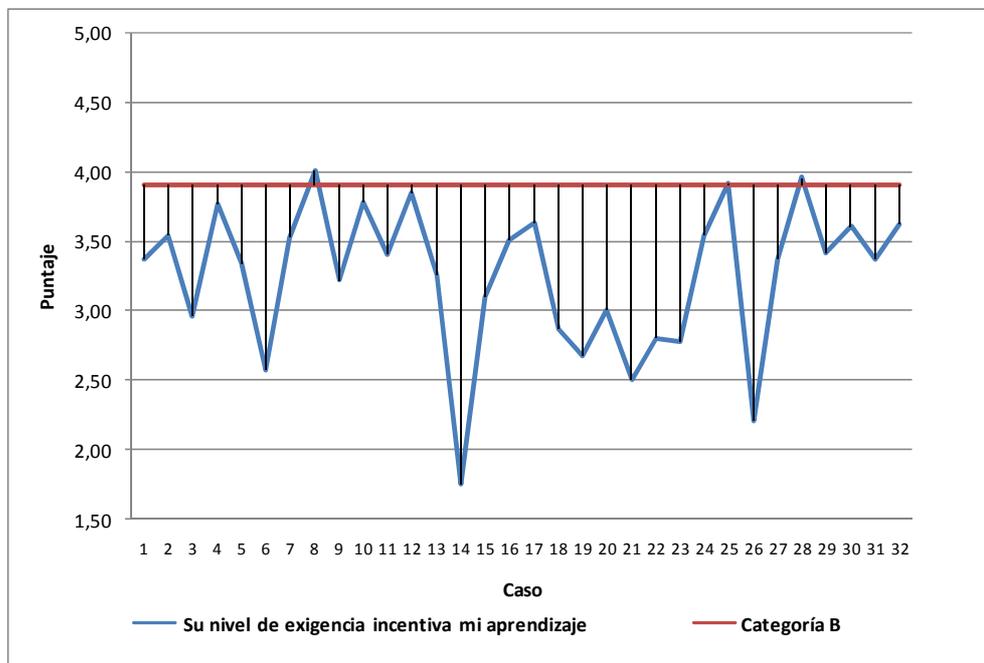


Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

Gráfico 14: COMPETENCIA IMPACTO EMOCIONAL: Promueve investigaciones y trabajo de campo



Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

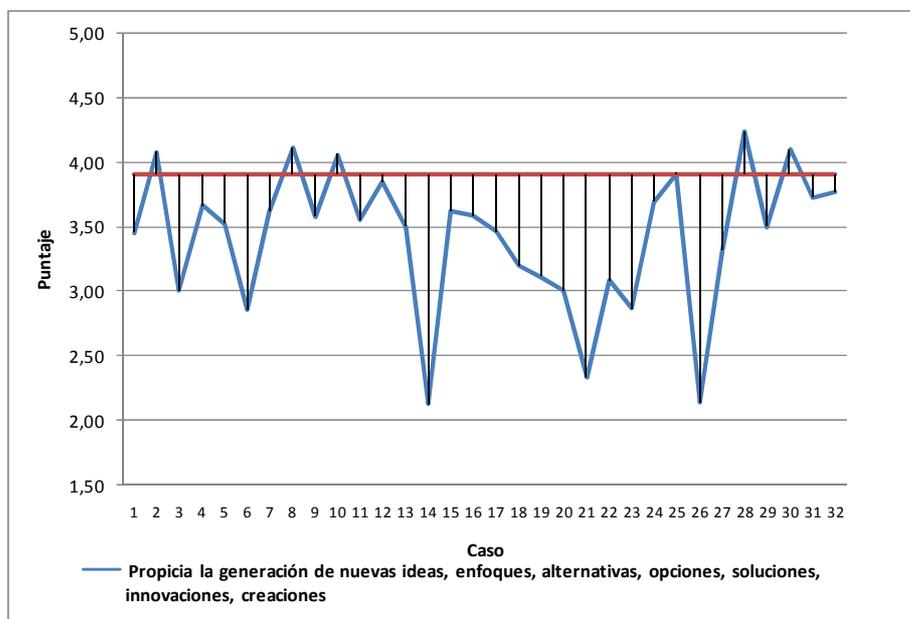
Gráfico 15: COMPETENCIA IMPACTO EMOCIONAL: Nivel de exigencia

Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

INTERPRETACIÓN DE LOS GRÁFICOS: En los diagramas anteriores se registra un grave problema en la creación de un ambiente favorable para el aprendizaje, este resultado puede mantener una relación con el trato que entrega el docente e incluso con el nivel de exigencia que los docentes mantienen y que no llega a las expectativas del estudiante, pues como se observa alrededor del 93% de docentes estudiados no manejan un buen ambiente de trabajo y un porcentaje similar produce insatisfacción en cuanto a su exigencia, pese a que si realizan en mayor grado trabajos de investigación.

Por último, en la competencia de Desarrollo de habilidades básicas se visualiza que el mayor problema es que el tipo de metodología usada no permite que los estudiantes mejoren su capacidad de generar ideas y enfoques.

Gráfico 16: COMPETENCIA REFUERZO DE HABILIDADES BÁSICAS: Propicia la generación de nuevas ideas y enfoques



Fuente: Jorge Altamirano e Iván Rueda (2008)

INTERPRETACIÓN DEL GRÁFICO: En este gráfico se registra la poca estimulación que tiene el estudiante para la generación de nuevas ideas, pero vale la pena cuestionarse si esa falta de innovación y creación únicamente es falencia del docente o de la cultura ecuatoriana.

Con estos datos sobre la evaluación de desempeño y en complemento con la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) que se explica en las páginas siguientes, ya se tiene un insumo para efectuar un plan de capacitación a través de cursos y talleres (Ver apartado 4.4.1). Sin embargo por ser competencias e indicadores que tienen una carga emocional alta, se deben tratar en forma personal, ya que se requiere un desarrollo personal para luego trasladarlo al aula, así una de las mejores técnicas es el coaching.

4.3. Detección de necesidades de Capacitación en los Docentes

Como anteriormente se había planteado se debe analizar tres tipos de necesidades en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, éstas son:

- **Necesidades organizacionales:** en este punto se analizó el plan estratégico de la PUCE para delinear estos requerimientos con los personales. En este aspecto se puede observar que la PUCE tiene 2 puntos estratégicos en cuanto a capacitación:
 1. La educación virtual y el e- learning: la universidad desea proliferar y expandir los cursos a través de este tipo de educación en vista de que hasta el día de hoy no ha sido fomentado con fuerza, sin embargo en el análisis FODA de la Facultad resulta ser una deficiencia. (Plan Operativo Anual de la Facultad, 2008)
 2. La investigación: La Puce está invirtiendo con mayor fuerza en el campo investigativo en vista que en el proceso de autoevaluación fue uno de los puntos con menor puntaje. Por lo que una capacitación a este nivel, sobre cómo efectuar proyectos de investigación, los procesos para levantar información, forma de presupuestar los mismos son fundamentales, metodología de investigación. Ahora con la nueva Ley Orgánica de Educación Superior también es fundamental la investigación para obtener el grado de Doctorado.

- **Necesidades del puesto:** Para identificar estos requerimientos se ha visto que las funciones de un profesor son en tres áreas:
 1. Docencia: en cuanto a la gestión docente se ven tres actividades esenciales que son la planificación, manejo del aula y evaluación. Estas actividades son las que se obtuvieron del descriptivo del puesto (Anexo E) y que puntuaron como actividades esenciales.

Es conveniente así capacitar en las tres actividades, como diseñar un plan docente tanto al inicio del semestre, como tener una planificación por sesión, donde el objetivo que se quiere lograr y las competencias que se desean formar concuerden con la metodología escogida, el tipo de evaluación, cómo establecer indicadores de aprendizaje y la duración por sesión de clase.

En cuanto al manejo de aula se observa la necesidad de entregar información y desarrollar la destreza en el manejo del modelo de pedagogía ignaciana, pues la universidad se ha visto con el deseo de promulgar esta metodología para utilizarla en clases, en vista de que trata de instaurar valores en la parte vivencial y accionar del aprendizaje y de los comportamientos que adquirimos. También se pueden tratar habilidades docentes, la innovación en el aula, recursos diversos para el aprendizaje, recursos tecnológicos, desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes.

En el último aspecto que implica la evaluación se requiere conocer formas de evaluar y retroalimentar, el poder de la autoevaluación, sistemas de evaluación con menor carga subjetiva y enfocadas a las competencias del perfil del egresado, parámetros o indicadores de aprendizaje.

2. Investigación: En cuanto a este elemento se trató en las necesidades organizacionales los cursos y requerimientos de capacitación. (apartado anterior)
3. Extensión: En este ámbito, el docente ayuda a proporcionar talleres, conferencias y consultorías que puedan vincular a la universidad con la comunidad. La mayor parte de docentes maneja este tipo de esquema en la Facultad pues son algunas organizaciones que manifiestan su deseo de ocupar los servicios profesionales que se oferta.

- **Necesidades personales**

Para identificar estas necesidades se usaron dos elementos:

1. Evaluación de Desempeño: En base a la Investigación de Rueda y Altamirano las competencias que presentan mayor necesidad de ser desarrolladas son en forma general: el manejo de las relaciones docente/estudiante por la falta de confianza,

motivación y estimulación en el aula, trato respetuoso a los estudiantes. El problema de congruencia en los temas, y la falta de análisis y explicación en las evaluaciones de los estudiantes se ha comentado en las necesidades del puesto, en el apartado superior acápite 1 sobre la Docencia. Es necesario resaltar que estos últimos puntos son más fáciles de tratarlos a través de la capacitación con cursos y talleres en forma tradicional, lo que no sucede con el manejo emocional del docente al estudiante, en este aspecto es donde el coaching toma su rol trascendente.

2. El DNC se efectuó con la aplicación de un formato de encuesta muy específico diseñado con el fin de describir las necesidades personales de capacitación, ver anexo no. F, y este fue aplicado a los 65 docentes en horario diurno por la disponibilidad de tiempo por parte de ellos. La detección se efectuó valorando la propuesta de 26 cursos que debían ser calificados como de alta prioridad, prioritario, medianamente prioritario y no prioritario. Así también debían establecer el número de horas factible para los cursos establecidos en 3 rangos, menos de 20 horas de curso, entre 20 y 30 horas y más de 40 horas.

Entre los cursos de mayor interés que los docentes de la Facultad mencionaron en el DNC fueron:

1. Comunicación efectiva
2. Conducción de grupos
3. Nuevas metodologías de enseñanza superior
4. Las Tic's en el aprendizaje
5. Educación virtual
6. Educación por competencias
7. Evaluación de aprendizaje
8. Desarrollo Integral del estudiante
9. Inteligencia emocional en el aula
10. Coaching aplicado al aprendizaje y como instrumento de desarrollo

4.4. Plan de Capacitación

4.4.1. Programa de Capacitación por métodos tradicionales

El programa de capacitación contiene el nombre del curso, importancia, objetivos del curso, metodología recomendada, facilitador, número de horas recomendadas, recursos, presupuesto aproximado, forma de evaluar propuesta. El contenido del programa de capacitación se encuentra a continuación y está basado en las necesidades organizacionales, las del puesto y las personales, así también al considerar las evaluaciones de desempeño y el plan de desarrollo profesional.

Tabla 8: PLAN DE CAPACITACIÓN DOCENTE ANUAL

CURSOS	IMPORTANCIA	OBJETIVOS DEL CURSO	METODOLOGÍA	FACILITADOR	HORAS	RECURSOS	PRESUPUESTO POR PARTICIPANTE
Planificación de clases	Este curso ayudará a que los docentes tengan el conocimiento necesario para poder planificar adecuadamente sus clases para el semestre, considerando la metodología y actividades que se deben efectuar según el propósito de la asignatura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar elementos indispensables en la planificación de las clases. 2. Desglosar objetivos por cada contenido de la asignatura. 3. Evaluar el propósito de cada unidad o contenido. 4. Definir tiempo de cada actividad. 	Clase Magistral, trabajo en grupo, trabajo de aplicación	Master Juliana Jaramillo	10 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	20 usd
Comunicación efectiva	Los docentes desarrollen mecanismos y estrategias de comunicación efectiva con los estudiantes para instaurar y asegurar el aprendizaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los problemas que suelen originarse por una mala comunicación en el aula. 2. Establecer estrategias de comunicación dentro del aula. 3. Explicar la programación neurolingüística y su uso en el aula. 	Clase Magistral, ejercicios de aplicación, dramatizaciones.	Ing. Pablo Guzmán	20 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	40 usd

CURSOS	IMPORTANCIA	OBJETIVOS DEL CURSO	METODOLOGÍA	FACILITADOR	HORAS	RECURSOS	PRESUPUESTO POR PARTICIPANTE
Evaluación del rendimiento de estudiantes	El propósito de este curso es facilitar al docente a establecer formas de evaluar el aprendizaje suscitado en los estudiantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nombrar diversas maneras de evaluar el aprendizaje utilizando un esquema integral de formación. 2. Establecer técnicas de evaluación dependiendo de la destreza que se desea desarrollar. 	Clase Magistral, trabajo en grupo, trabajo de aplicación	Master Juliana Jaramillo	10 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	20 usd
Conducción de grupos	El docente debe conocer y poder adaptar el comportamiento del grupo para afianzar el aprendizaje y para ello debe entender su comportamiento para guiar hacia los objetivos propuestos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el comportamiento general de los grupos. 2. Identificar aquellos elementos y variables que inciden en su comportamiento 3. Establecer los recursos que necesita un grupo. 4. Explicar como se forma un grupo de alto desempeño. 5. Elaborar propuestas para facilitar la resolución de conflictos que se presentan en los grupos. 	Clase Magistral, ejercicios de aplicación, dramatizaciones.	Ing. Pablo Hernández	15 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	30 usd

CURSOS	IMPORTANCIA	OBJETIVOS DEL CURSO	METODOLOGÍA	FACILITADOR	HORAS	RECURSOS	PRESUPUESTO POR PARTICIPANTE
Educación por competencias	El propósito de este curso es que el docente tenga la capacidad de definir y desarrollar competencias en los estudiantes a través de su gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer competencias que se deben desarrollar. 2. Identificar estrategias para el desarrollo de las competencias mencionadas. 3. Diferenciar mecanismos para evaluar en base a competencias a los estudiantes 	Clase Magistral, trabajo en grupo, trabajo de aplicación	Dr. Jaime Moreno	20 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	40 usd
E learning- educación virtual	Los docentes debe desarrollar programas de educación virtual como una nueva tendencia en la PUCE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar los elementos que integran un programa de educación virtual . 2. Identificar herramientas que se usan para el e learning. 3 Diseñar una clase de educación virtual 	Clase virtual	Universidad Javeriana de Bogotá	40 hras	laboratorio con computadores para los docentes, internet, moodle	90 usd
Metodología de investigación	El dominio de la metodología para efectuar investigaciones y para dirigir disertaciones con los estudiantes, así como para estimular el espíritu investigativo del estudiante.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir las variables que incluye el método científico. 2. Desarrollar un plan de investigación. 3. Aplicar las normas APA para publicaciones. 	Clase Magistral, trabajo en grupo, trabajo de aplicación	Dr. Edison Paredes	10 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	20 usd

CURSOS	IMPORTANCIA	OBJETIVOS DEL CURSO	METODOLOGÍA	FACILITADOR	HORAS	RECURSOS	PRESUPUESTO POR PARTICIPANTE
Retroalimentación y coaching en el aula	El docente debe promover el desarrollo personal de los estudiantes a través de la retroalimentación adecuadamente ejercida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Discernir actitudes y hábitos para entregar retroinformación a los estudiantes. 2. Determinar cómo efectuar preguntas como coach. 3. Establecer un proceso de coaching conveniente para usar con el estudiante 	Clase Magistral, ejercicios de aplicación, dramatizaciones.	Ing. Pablo Guzmán	20 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	40 usd
Nuevas metodologías de enseñanza superior	Tener la posibilidad de innovar en el aula las actividades de enseñanza aprendizaje a través de nuevas metodologías	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar nuevas metodologías que se pueda utilizar en el aula. 2. Empatar la metodología con las destrezas que se desean desarrollar. 	Clase Magistral, trabajo en grupo, trabajo de aplicación	Master Juliana Jaramillo	10 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	20 usd
Las tic's en el aprendizaje	El propósito de este curso es que los docentes incorporen en su gestión nuevas técnicas tecnológicas y manejo de información para fomentar educación fuera del aula	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enlistar las diversas Tic's que se pueden utilizar en el proceso de enseñanza aprendizaje. 2. Diseñar formas de aplicación y ejecución de las tic's. 	Clase virtual	Universidad Javeriana de Bogotá	40 hras	laboratorio con computadores para los docentes, internet, moodle	90 usd

CURSOS	IMPORTANCIA	OBJETIVOS DEL CURSO	METODOLOGÍA	FACILITADOR	HORAS	RECURSOS	PRESUPUESTO POR PARTICIPANTE
Diseño de programas para el desarrollo integral del estudiante	Que los docentes logren promover valores en su gestión docente para promover el desarrollo personal del estudiante.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar los valores que se deben reforzar en el aula. 2. Determinar actividades y casos que promuevan las decisiones a través de estos valores. 3. Comparar métodos de evaluación que consideren los valores y su incorporación en el ejercicio de los estudiantes 	Clase Magistral, trabajo en grupo, trabajo de aplicación	Master Juliana Jaramillo	10 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	20 usd
Desarrollo de Inteligencia emocional en la gestión docente	Los docentes requieren el desarrollo de la inteligencia emocional para mantener un comportamiento asertivo dentro del aula.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar el significado y las bases de la inteligencia emocional. 2. Analizar situaciones y la aplicación de soluciones inteligentes emocionalmente 	Clase Magistral, ejercicios de aplicación, dramatizaciones.	Ing. Pablo Hernández	15 hras	sala para 20 docentes, pizarra, infocus, material del curso	30 usd

Elaborado por: Verónica García

4.4.2. Programa de Capacitación por Coaching

Al hablar de programa de capacitación por coaching es fundamental primero definir y tener claridad en cuanto a ciertos conceptos y lograr diferenciarlos, los términos como metodología, método y programa a veces se usan indistintamente, en este espacio se desea esclarecer cada uno de ellos. "El método es el modo de decir o hacer con orden una cosa, donde se sigue una ley fija y adecuada". (Ocampo, 2010). Se puede entender que el **Método** es el orden con el que registramos ciertas actividades intelectuales para llegar al conocimiento científico mediante la adquisición, formación y exposición del mismo. Mientras que la **Metodología** "tiene por objeto el estudio del método para la construcción científica en la formación del conocimiento" (Ocampo, 2010). Se concluye que es el conjunto de procedimientos que una ciencia requiere en forma particular.

Finalmente, **Programa** "es un instrumento rector derivado de la planificación y destinado al cumplimiento de las funciones de una organización, por el cual se establece el orden de actuación, así como los objetivos o metas, cuantificables o no en términos de un resultado final, que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos y para lo cual se requiere combinar recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros. Especifica tiempos y espacio en el que se va a desarrollar y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas." (INEGI, 2012).

Si se analiza cada uno de estos conceptos es factible delinear que lo que se pretende en este proyecto es establecer un programa de Coaching que posee un ordenamiento de actividades, con metas y objetivos cuantificables y establece los recursos importantes para una ejecución coordinada.

El programa de Coaching tiene su fortaleza en la medida que como se analizó en el apartado anterior (pg 107-115), uno de los principales problemas en la Gestión Docente es la falta empatía, relación con los estudiantes y el trato a los mismos, y el desarrollo de este tipo de competencia no se la puede efectuar a través de una capacitación tradicional, pues lo que requiere es un trabajo individual y personalizado que permite entender a su propia persona, generar su autoconocimiento, entender el mundo que le rodea y enfrentar sus miedos para ejercer un plan de acción.

Propósito del proyecto de Coaching:

El presente proyecto tiene como finalidad el desarrollo y mejoramiento de aquellas competencias docentes enfocadas en el aspecto emocional: sociabilidad pedagógica, empatía emocional, gestión de clases por dos razones, debido a que son competencias que la evaluación de desempeño son bajas y porque son competencias de alto grado actitudinal y emocional que pueden ser trabajadas a nivel personal más que a nivel grupal.

Estas competencias incluyen por ejemplo las relaciones docente/estudiante donde esperan estos últimos que se genere mayor confianza y motivación dentro de un trato amable y cortés, también se desea mejorar el problema de congruencia en los temas, y la falta de análisis y explicación en las evaluaciones de los estudiantes.

Objetivos específicos del proyecto de Coaching:

Los objetivos de este programa son a mediano plazo.

- 1) Identificar el talento de los docentes y las debilidades que se quieren mejorar.
- 2) Aprender a fijar objetivos de enseñanza-aprendizaje para el aula.
- 3) Manejar un proceso de retroalimentación con los docentes y a su vez de éstos con los estudiantes.
- 4) Crear planes de acción individuales para la autogestión y el mejoramiento individual.

Duración:

Se propone el siguiente programa de Coaching para docentes con una duración de 6 meses pues requiere de una fase de trabajo con el docente a manera de sesiones y conversatorio, medición de resultados y sistema de retroalimentación. Por esta razón se necesita que al menos el docente haya efectuado su gestión por un semestre completo con acompañamiento del Coach y puedan existir cambios visibles en su conducta.

Identificación de los Participantes del Programa (Coache y Coachee):

Identificación de Coachees:

Los Coachees son aquellos docentes con bajas calificaciones en la evaluación de desempeño, se los puede identificar a través de la Dirección General Académica que tiene el registro de todas las evaluaciones y saca informes semestrales, adicional a este punto es preferible comenzar con aquellos docentes que presentan apertura hacia el Programa y voluntad de llevarlo a cabo pues ellos serán las posteriores referencias para la aceptación en docentes que se encuentran escépticos al mismo. Para obtener esta información se puede proceder de la misma forma que se usa para las inscripciones en cursos de actualización y capacitación, es decir firmar el registro

de deseo de participación en los listados que descansan en la secretaría del Decanato.

Identificación de Coaches:

Los Coaches son instructores que deben haber tenido una formación y especialización en esta rama, actualmente en México capacitan frecuentemente para ser Coach, es importante mantener un Coach calificado y con experiencia suficiente para manejar las sesiones. Si bien es cierto que una certificación de Coach la puede obtener cualquier persona que siga dicha especialización es recomendable que sean Psicólogos por su formación a nivel de trabaja e intervenciones emocionales y construcciones de una psiquis saludable.

Además de la certificación dicho Coach debe tener conocimiento en metodología de enseñanza superior para que tenga la capacidad de manejar la metodología Kolb, el modelo de pedagogía ignaciana, la ventana de Yohari y lo que implica el efecto Pigmalión dentro de las expectativas. Los conceptos mencionados son comunes para personas con estudios en Psicología. A continuación se realiza un breve acercamiento a las mismas.

- El método Kolb (Fidalgo, 2007) es un detalle de proceso de aprendizaje que se puede instaurar en las aulas acercando la práctica a la teoría para reforzar los conceptos esenciales. Este método menciona 4 fases que son: Experiencia Inicial donde los estudiantes tienen que vivir una experiencia que si bien es cierto ya tienen un número de bases teóricas que les permitiría realizar dicho ejercicio adecuadamente no suele ser así, por esta razón ya se produce un aprendizaje significativo; la segunda etapa de Reflexión requiere analizar las razones por las que el ejercicio planteado se resolvió erróneamente y cuáles son las discrepancias con los resultados óptimos; la tercera fase implica la Formación de Conceptos Abstractos, donde se compara la teoría dispuesta por diferentes autores en la rama de estudio y los resultados conseguidos a través del proceso de decisión seguido, es importante que el estudiante verifique que la teoría acompaña la práctica y que el conocer la misma permite llegar al

objetivo; la última fase es la Aplicación de lo Aprendido, donde se pueden considerar resolución de casos y la técnica de aprendizaje basado en problemas que permite la aplicación del aprendizaje en una situación cercana a la realidad si no es la realidad en sí misma.

- Ventana de Yohari (Vieytes, 2008) es una matriz que tiene como propósito incrementar el autoconocimiento, pues se trabaja bajo dos elementos: los que los otros perciben de uno y lo que uno percibe de sí mismo, a través de esta matriz se puede determinar los aspectos que un individuo intenta camuflar de los demás y mantenerlos en secreto, así como las características que uno se siente orgulloso de presentarlas, también permite observar aquellos aspectos que uno no ve de sí mismo y las razones por las que son ciegos.
- Efecto Pigmalión(López, 2006) es un fenómeno que explica que el comportamiento de las personas está en función de las expectativas que los demás tienen sobre uno. Es decir si un docente tiene altas expectativas y confianza con relación al grupo de estudiantes, este responderá positivamente al estímulo del docente, y así por otro lado un profesor que espere comportamientos negativos logrará verlo en sus estudiantes.

Beneficiarios del proyecto:

Son varios los beneficiarios del presente proyecto, en primera instancia se tiene como principal beneficiario al docente pues su autodesarrollo es a lo que se dedica este proyecto, ser un mejor docente, ser más productivo en el trabajo sin duda genera mayor satisfacción y docentes más mayor conocimiento de sí mismo.

Los siguientes beneficiarios serán los estudiantes quienes podrán obtener mayor ventaja en las clases impartidas por el docente, donde se sientan en satisfechos con

el proceso de aprendizaje, y donde la exigencia va de la mano con la amabilidad y la buena actitud.

Si los estudiantes, que son uno de los clientes externos de la Universidad, como los docentes, que son el capital humano de la misma, están satisfechos y han mejorado su desempeño se puede dar un incremento en el prestigio de la Universidad y en el mejoramiento de su imagen, pues como se conoce un cliente satisfecho atrae alrededor de 14 clientes más, mientras que uno insatisfecho distancia a 22 clientes de la misma. Así tenemos a la Universidad como tal, como un beneficiario indirecto de los programas de Coaching efectuados.

Las organizaciones vinculadas con los estudiantes, a quienes acoge a través de las prácticas pre-profesionales, de las pasantías o con contratos definidos, quienes se benefician de los conocimientos forjados en la Universidad para su gestión profesional, pero más importante aún se ha forjado en ellos un modelo de comportamiento, pues los estudiantes no sólo incrementan sus conocimientos sino que también aprenden a ser mejor personas en la medida que siguen comportamientos aceptables que se enfocan con las relaciones humanas.

Políticas del proyecto de Coaching:

- 1) El Programa de Coaching deberá surgir de la detección de necesidades de capacitación y de las evaluaciones del desempeño donde se verá las falencias en comportamientos de las competencias evaluadas.
- 2) El Programa de Coaching tiene una duración de 6 meses y deberá ser completada en su totalidad.
- 3) Si un docente no pudiera culminar con el Programa de Coaching se deberá readecuar la planificación del Programa pero no deberá dejar en mitad del programa.
- 4) El responsable de la ejecución y la logística del Programa será la Unidad de Desarrollo de Personal de la Facultad.

- 5) Los docentes participantes, al ser un programa de carácter voluntario, deberán llenar una carta de compromiso.
- 6) Los Coaches que participarán en el programa guiando a los Coachees son personas profesionales en el asunto, con certificados de formación y experiencia que acrediten y garanticen su profesionalismo.
- 7) Es responsabilidad de la Unidad de Desarrollo de Personal establecer un cronograma del Programa de Coaching por cada docente.
- 8) La Unidad de Desarrollo a su vez tendrá entre sus funciones la aplicación de las evaluaciones al programa y mantener datos en cuanto a los indicadores que verifiquen la eficacia del Programa.
- 9) La Unidad de Desarrollo deberá efectuar el seguimiento del Programa a través de informes mensuales por parte del Coach con respecto al cumplimiento de las citas programadas y el avance en las líneas de acción.
- 10) En caso de que un Coachee se retire de la Universidad, la Unidad de Desarrollo debe responsabilizarse por desarrollar un reemplazo adecuado e idóneo para el puesto.
- 11) Cada Coach puede tener a su cargo un máximo de 5 Coachees para efectuar las reuniones personales, lograr planificar las mismas y evaluar los avances obtenidos.

Procedimiento del Proyecto de Coaching

El proyecto que se llevará a cabo consiste en:

- Reuniones personales entre Coach y Coachee de forma quincenal.
- Efectuar las actividades durante las sesiones según el objetivo que se busque.
- Llenar los formatos de cada sesión de Coaching en la carpeta personal del docente.
- Trabajo de autogestión e independiente fuera de la sesión realizada.

A continuación se describe cada una de las actividades y el objetivo de dicha sesión, junto con los formatos que se deberán llenar y las preguntas guías en el proceso. Estas actividades se distribuyen profundizar en las tres fases que se dan dentro de la gestión docente y una sesión de cierre al finalizar todo el programa, siendo así un total de 13 sesiones, a continuación se explica

- 1) Primera Fase.- La primera fase consiste en todo el proceso de planificación de la asignatura que se va a dictar, siendo importante para ello que se empiece con el proceso de Coaching en los meses de diciembre y mayo, pues en estos meses se debe enviar la planificación de la materia a la Dirección Académica para el siguiente semestre. En esta fase se requieren de 5 sesiones, las 2 primeras sesiones tienen que ver directamente con el plan que se presenta por ello si la fecha de entrega es a fines de los meses señalados es necesario comenzar el Coaching un mes antes.
- 2) Segunda Fase.- Esta fase consiste en el proceso de ejecución, es decir mientras se efectúa la cátedra durante el semestre. En esta fase son 6 sesiones que se deben efectuar, lo que requiere de 3 meses de acompañamiento.
- 3) Tercera Fase.- Esta fase incluye la parte de retroalimentación a los estudiantes de las evaluaciones, está proyectado 2 sesiones para manejar esta temática.
- 4) Cierre del programa.- En esta sesión de cierre se trabajará la retroalimentación general al docente, aprendizaje obtenido (comportamientos específicos modificados y planes de acción a futuro).

Cada sesión tiene una duración de alrededor de 45 minutos, al igual que un proceso terapéutico, considerando que el nivel de concentración y de trabajo eficiente suele mantenerse este tiempo. Las sesiones se detallan en los cuadros a continuación:

Tabla 9: PROGRAMA DE COACHING POR SESIONES

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
PLANIFICACIÓN CLASES	Desarrollo de objetivos y contenidos de aprendizaje	planificación	Gestión Académica	El docente formulará objetivos por cada unidad de aprendizaje, dichas unidades serán evaluadas en función del impacto que genera en la carrera profesional del estudiante. Los objetivos deberán también enfocar la competencia que desearán desarrollar en dicha temática en su grupo de alumnos.	<p>¿Cuál es la misión general de su asignatura en la carrera profesional?</p> <p>¿Qué aspectos específicos aporta la asignatura en la vida personal y profesional del estudiante?</p> <p>¿Cuál es la razón fundamental de cada unidad?</p> <p>¿Cuál será la capacidad que ganó el estudiante al ver esta unidad?</p> <p>¿Cuáles contenidos considera serán de mayor agrado del estudiante?</p> <p>¿Cuáles razones considera que influyen en este gusto?</p> <p>¿Cuáles contenidos han sido o consideran serán de mayor complejidad?</p> <p>¿Cuáles razones piensa usted que inciden para que se de esta dificultad?</p> <p>¿Existe alguna temática a los estudiantes puede causarles frustración o desagrado?</p> <p>¿A qué considera se debe este distanciamiento con dicha temática?</p>	Listado de contenido y unidades de la materia con ponderaciones basada en el impacto del objetivo general del curso. Objetivos establecidos para cada unidad de aprendizaje con la competencia que se debe desarrollar.	Anexo G

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
PLANIFICACIÓN CLASES	Metodología y actividades a realizar.	planificación	Gestión Académica	<p>Describir la metodología, actividades tanto al interior del aula como el trabajo autónomo que se vinculen congruentemente con el contenido teórico y la competencia que se desea desarrollar en el estudiante.</p> <p>Es necesario que se estipulen las actividades según los objetivos que se han planteado en el apartado anterior.</p>	<p>¿Con cuál metodología y actividad aprende mejor cuando recibe capacitación?</p> <p>¿Cuáles son las ventajas de la metodología mencionada?</p> <p>Cuáles dificultades podría generar dicha metodología en los ¿estudiantes?</p> <p>¿Según su experiencia qué actividades son más gratificantes realizar para los estudiantes?</p> <p>¿Cuáles considera son las causas para que estas actividades les agraden?</p> <p>¿Cuáles beneficios encuentra a la metodología de Kolb para el aprendizaje?</p> <p>¿Considera que las personas aprenden de forma diferente?</p> <p>¿Cuáles formas son más conocidas para aprender?</p> <p>¿Cómo podría combinar actividades para las diversas formas de aprender?</p> <p>¿Qué elementos considera usted para elaborar cada actividad?</p> <p>¿Cómo puede verificar si está actividad alcanzó su objetivo?</p>	<p>Una matriz con la metodología y actividades específicas por cada objetivo y tema tratado y la competencia o destreza que se desea desarrollar con la misma.</p> <p>Adicionalmente es necesario determinar si esta actividad deberá ser desarrollada en el aula o como trabajo autónomo.</p>	Anexo H

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
PLANIFICACIÓN CLASES	Responsabilizarse por la gestión docente	planificación	Gestión Académica y Autocontrol	Fijar los límites de responsabilidad del docente para la formación de los estudiantes.	<p>¿Cuáles son sus responsabilidades como docente universitario?</p> <p>¿Cuál de ellas es la más importante para usted?</p> <p>¿Cuándo no funciona en el aula lo que se ha planificado cuáles suelen ser sus reacciones iniciales?</p> <p>¿Suele volver a intentar si falla una actividad?</p> <p>¿Qué puede hacer para que funcione una actividad?</p> <p>¿Qué implica su compromiso con un curso?</p> <p>¿Qué puede hacer para que los estudiantes se comprometan más?</p> <p>¿Cuándo cree que es importante acercarse más a los estudiantes?</p> <p>¿En qué casos usted se ha dirigido de forma más cercana a los estudiantes para conocer las razones de su falta de compromiso?</p> <p>¿Ha ejercido un diálogo al ver un bajo desempeño o un cambio de comportamiento?</p> <p>¿Es parte de su responsabilidad generar un vínculo con los estudiantes en estos casos?</p> <p>¿Qué podría hacer para que el grupo responda mejor a sus expectativas?</p> <p>¿Si fuera el jefe en su lugar de trabajo y su equipo de colaboradores no estuvieran comprometidos que haría?</p> <p>¿Cuál de esos factores ha intentado efectuar en los cursos al ver la desmotivación de los estudiantes?</p>	Compromiso de responsabilidad solidaria con los resultados que obtienen los estudiantes.	Anexo I

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
PLANIFICACIÓN CLASES	Enfrentar las Creencias y Valores	planificación	Gestión académica, empatía, adaptabilidad	Determinar las creencias y valores que dirigen la gestión del docente con el objeto de verificar cuáles son progresistas y cuáles son obstaculizadoras.	<p>¿Qué valora en la gestión docente? ¿Cuál es el objetivo de un docente? ¿Cuáles son las prioridades de un docente? ¿Qué cree del trabajo docente? Sus ventajas y desventajas? ¿Cómo visualiza actualmente a los estudiantes? ¿Cuáles son los cambios fundamentales en los estudiantes desde que ingresó como docente? ¿Cuáles de estos cambios son los que más afectan y los que más favorecen el aprendizaje? ¿Qué puede hacer para que estos cambios que inciden negativamente desde su percepción se transformen en fuerzas vitalizadoras? ¿Qué piensa del efecto Pigmalión? ¿Se ha preguntado si sus expectativas inciden en el desempeño de los estudiantes? ¿Cuáles características debe tener un grupo de estudiantes satisfactorio para el proceso de aprendizaje? ¿Qué es lo que más valora usted al dar clases a los cursos? ¿Cuáles creencias mantiene con respecto a los estudiantes? ¿De dichas creencias cuáles le parecen que favorecen y que limitan su acción docente?</p>	Listado de creencias y valores analizadas si están basadas en hechos reales o meramente perceptuales, si son limitantes o progresistas	Anexo J

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
PLANIFICACIÓN CLASES	Establecimiento de las expectativas del curso	planificación	Gestión académica, empatía, adaptabilidad	Definir las expectativas de los estudiantes en concordancia con los objetivos y contenidos del curso.	<p>¿Considera importante definir las expectativas de su grupo de estudiantes?</p> <p>¿En qué aspectos puede variar el comportamiento del estudiante según sus expectativas?</p> <p>¿Cuáles sentimientos se pueden generar al tener un proceso de levantamiento de expectativas en los estudiantes?</p> <p>¿Conocer sus propias expectativas lo considera importante?</p> <p>¿Cuáles son las razones para dar importancia a las expectativas de uno mismo?</p> <p>¿Cuáles son sus expectativas al iniciar clases?</p> <p>¿Con qué frecuencia sus expectativas se cumplen?</p> <p>¿Cuáles de sus expectativas se cumplen? Qué ha hecho para que se cumplan?</p> <p>¿Cuáles no se han cumplido? Y qué ha provocado que no se haya cumplido?</p>	Registro de expectativas del docente y de los estudiantes con respecto a la materia en ese semestre.	Anexo K

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EJECUCIÓN CLASES	Generar rapport en el aula	Impartir la clase	sociabilidad pedagógica, empatía emocional, confianza	Desarrollar nuevas formas que puede utilizar el docente para generar confianza en el aula con los estudiantes.	<p>¿Qué es para usted la confianza dentro del aula?</p> <p>¿Qué comportamientos se pueden obtener de los estudiantes cuando tienen confianza en el aula y con el docente?</p> <p>¿Cuáles acciones del docente ayudan a obtener confianza?</p> <p>¿Cuáles acciones consideran perjudican la confianza existente?</p> <p>¿Qué actividades o mecanismos podrían ayudar a generar confianza?</p> <p>¿Qué hace para que su clase sea útil?</p> <p>¿Qué hace para que los estudiantes se sientan bien?</p>	Descripción de actividades y comportamientos en la gestión docente que ayudan a mejorar el rapport y estrategias para su cumplimiento.	Anexo L

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usar
EJECUCIÓN CLASES	Comunicación en el aula: verbal y no verbal	Impartir la clase	sociabilidad pedagógica, empatía emocional, confianza	Establecer parámetros de la comunicación dentro del aula que beneficien el aprendizaje.	<p>¿Qué es una comunicación efectiva para usted?</p> <p>¿Cuáles estrategias de comunicación emplea usted en el aula?</p> <p>¿Qué tipo de resultados ha obtenido con cada una de ellas?</p> <p>¿Ha evaluado las estrategias de comunicación que utiliza en el aula?</p> <p>¿De qué forma ha evaluado las mismas?</p> <p>¿Considera la comunicación escrita ayuda al aprendizaje? En qué forma?</p> <p>¿Ha empleado este tipo de comunicación? De qué manera y cuáles han sido los resultados?</p> <p>¿Fuera del aula mantiene canales de comunicación? Cuáles?</p> <p>¿Cómo inciden éstos en el comportamiento de los estudiantes?</p> <p>¿Cuál es la diferencia entre una clase informativa y una participativa?</p> <p>¿Emplea el resumen al finalizar cada clase? Considera debe ser un estudiante o el docente quien debe finalizar con el resumen?</p> <p>¿Cómo puede ser más efectiva la comunicación para el aprendizaje?</p> <p>¿Qué utilidad tiene el uso de preguntas en el aprendizaje?</p> <p>¿Qué tipo de preguntas (abiertas, cerradas, de opinión, reiterativas) emplea en el aula y con cuál finalidad?</p> <p>¿Cuáles preguntas considera incrementan el aprendizaje? De qué forma lo hacen?</p>	Evaluación y definición de nuevas estrategias de comunicación que puede utilizar el docente en el aula para mejorar el aprendizaje.	Anexo M

EJECUCIÓN CLASES				<p>¿La forma en que formula usted las preguntas podrá cambiar si está destinada a un estudiante o a un ser querido?</p> <p>¿Cuáles diferencias observa entre preguntar al estudiante y preguntar a un ser querido?</p> <p>¿Qué causa estas diferencias en el comportamiento del estudiante?</p> <p>¿Cómo podría modificar su forma de preguntar para que los estudiantes perciban cercanía y buen trato con usted?</p> <p>¿Cuándo un estudiante reclama sobre su calificación cuál suele ser su forma de responder, más que analizar el contenido de la respuesta se desea analizar la comunicación no verbal, es decir, cuál es la entonación, volumen y postura corporal?</p> <p>¿Cómo usted percibiría si otra persona le explica a usted alguna situación usando la misma entonación, volumen y postura corporal que nombró en la pregunta anterior?</p> <p>¿Si los estudiantes están continuamente hablando sin centrarse en la temática cuál suele ser el mecanismo que utiliza para que guarden silencio y atiendan la temática?</p> <p>¿Emplearía el mismo mecanismo con un compañero o un hijo? ¿Cuáles son las razones para hacerlo o no hacerlo?</p> <p>¿En la siguiente clase cómo aplicaría lo conversado?</p>		
------------------	--	--	--	---	--	--

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EJECUCIÓN CLASES	Autoconocimiento	Impartir la clase	Confianza, Autocontrol, Servicio y atención al estudiante	Desarrollar un conocimiento profundo de si mismo en el docente y en sus capacidades.	<p>Actividades que se pueden realizar para ampliar esta sesión:</p> <p>1) La Rueda de la Vida, consiste en evaluar la posición actual del docente y su equilibrio con 8 facetas de su vida que son: entorno físico, salud, carrera profesional, relaciones, amor, autodesarrollo, finanzas y diversión. En cada una de estas facetas debe medir el nivel de satisfacción en el que se encuentra en ese momento. Y en las zonas de menor satisfacción se establece un plan de acción o puntos de mejora. Por lo general el mejorar un punto específico ayuda a apalancar un mejor resultado en otras áreas sin haber efectuado ninguna acción, especialmente si lo que se mejora es el autodesarrollo. Es conveniente que el docente realice esta evaluación al menos una vez cada mes para verificar los niveles en los que se encuentra.</p>	: El docente conozca sus propias fortalezas y debilidades, gustos e intereses.	Anexo N

EJECUCIÓN CLASES					<p>2) La Ventana de Yohari, esta actividad pretende tener información sobre cómo me perciben el resto de personas y contrarrestar sobre como yo mismo me percibo, pues existen diversas ventanas que se manejan: la venta pública donde está aquellas características y comportamientos que demuestro en mi entorno y que todos pueden percibir, la ventana desconocida por mi persona pero conocida por los demás es la zona ciega, es decir aquellas características que los demás ven en mi pero que yo no las veo, se debe analizar si se da este hecho porque no quiero verlas y cambio su nominación o si efectivamente la persona no la ve; la ventana conocida por mi pero desconocida para el resto, es decir aquella donde yo trato de ocultar ciertas características por considerarlas negativas socialmente hablando, en la última ventana o zona oscura no se analizará pues son características inconscientes desconocidas para todos los demás y para sí mismo. ¿Qué piensa de lo que los estudiantes perciben de usted? ¿Qué le gusta de esta percepción y qué no? ¿Cómo podría cambiar aquello que no quiere que perciban de usted? ¿Qué hace para que la zona pública se amplíe con sus estudiantes?</p>		
------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EJECUCIÓN CLASES	Aprender a observar	Impartir la clase	Servicio y atención al estudiante, adaptabilidad preocupación por el desarrollo del estudiante, empatía emocional	Justificar la importancia de la observación de comportamientos y gestos específicos de los estudiantes y de su auto-observación.	<p>¿Cuál es la importancia de observar a la otra persona y percatarse de lo que realiza?</p> <p>¿Usted observa a sus familiares y amigos, sus comportamientos y gestos?</p> <p>¿Qué comportamientos o gestos suele observar?</p> <p>¿Qué le indican dichos comportamientos?</p> <p>¿Cuáles comportamientos de los estudiantes pueden decirle su estado anímico y afectivo?</p> <p>¿Qué tiempo suele destinar a observarlos?</p> <p>¿Cómo empata lo que observa en ellos vs. Lo que le mencionan?</p> <p>¿Observa cambios en la posición corporal de los estudiantes a lo largo de la clase?</p> <p>¿Cuáles cambios se evidencian con frecuencia?</p> <p>¿Cómo usted se siente con respecto a estas observaciones?</p> <p>¿Qué haría en su clase para eliminar ciertos comportamientos observables que le afectan a usted o que los perciben como negativos?</p> <p>¿Cuáles comportamientos se pueden evidenciar en los estudiantes a través de la observación que guarden relación con estados emocionales y anímicos positivos?</p> <p>¿Cómo puede mantener dichos comportamientos?</p> <p>¿Utiliza la observación para determinar la actuación de los estudiantes de su clase?</p> <p>¿Cuáles habilidades y competencias que manifiestan sus estudiantes ha logrado identificar a través de la observación?</p>	Establecer indicadores de observación que permitan identificar el estado emocional y anímico de los estudiantes y de si mismo.	Anexo Ñ

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EJECUCIÓN CLASES	Manejo de conflictos o desacuerdos.	Impartir la clase	Manejo de Grupos, Empatía emocional	Determinar una manera adecuada y óptima de resolver problemas y conflictos que pueden presentarse en el aula de clase entre estudiantes o docente-estudiante.	<p>¿Cuándo se presenta un reclamo de los estudiantes con respecto hacia algún punto de su clase cuál suele ser su forma de proceder?</p> <p>¿Cómo los estudiantes reaccionan comúnmente al tratar de resolver los problemas?</p> <p>¿Dichos conflictos terminan en una resolución dentro del aula o requieren de una persona externa y acuden a instancias superiores?</p> <p>¿Qué podría cambiar en la forma de resolver los conflictos?</p> <p>¿Cómo lo cambiaría?</p> <p>¿Cuándo los estudiantes tienen problemas entre ellos cómo actúa usted?</p> <p>¿Qué resultados observa después de esa forma de proceder?</p> <p>¿Cómo se sienten los estudiantes después de su intervención?</p> <p>¿Considera necesario cambiar algún aspecto de esta forma de intervenir?</p> <p>¿Cómo cambiaría?</p>	Registro de un procedimiento o mecanismo para manejar los conflictos y desacuerdos dentro del aula.	Anexo O

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EJECUCIÓN CLASES	Evaluación del aprendizaje por actividad.	Impartir la clase	Gestión académica, servicio y atención al estudiante	Definir la importancia de medir el aprendizaje logrado por los estudiantes en las actividades realizadas dentro del aula y establecer mecanismos de aplicación.	<p>¿Cuál es la forma en que evalúa el aprendizaje conseguido por los estudiantes en las actividades?</p> <p>¿Cuáles son los efectos que se producen en los estudiantes cuando realiza la evaluación de las actividades?</p> <p>¿Qué efectos tiene la autoevaluación en el aula?</p> <p>¿Cómo podría aplicarla?</p> <p>¿Qué resultados obtendría a través de este sistema como complemento a la evaluación tradicional?</p> <p>¿Considera importante algún método específico adicional para evaluar el aprendizaje obtenido?</p> <p>¿Cómo lo aplicaría en su aula?</p>	Que el docente pueda establecer un método de evaluación de las actividades que ejecutó en sus clases, la misma puede ser a través de las competencias o capacidades logradas y desarrolladas en el estudiante en base a los objetivos planteados en la planificación.	Anexo P

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EVALUACIÓN APRENDIZAJE	Retroalimentación en el aula	Evaluación del rendimiento estudiantil	Preocupación por el desarrollo de estudiante, motivación	Desarrollar un hábito de retroalimentación dentro del aula por parte del docente a los estudiantes con la finalidad de estimular sus aspectos positivos y buscar el mejoramiento de los que son limitantes	<p>¿Cuáles son las implicaciones al dar retroalimentación en forma personal a los estudiantes?</p> <p>¿Posee un mecanismo para el proceso de retroalimentación?</p> <p>¿Si es así, cuál es la forma en que usted lo realiza?</p> <p>¿Qué resultados obtiene con este proceso?</p> <p>¿Cómo suelen sentirse los estudiantes cuando les comenta su desenvolvimiento en una conversación guiada al compromiso?</p> <p>¿Qué aspectos modificaría en su forma de entregar la retroalimentación?</p> <p>¿Cuáles aspectos de la retroalimentación le resultan a usted más difíciles?</p> <p>¿Cuáles son las causas para que estos elementos se vuelvan más complejos de manejar?</p> <p>¿Cuáles aspectos al entregar la retroalimentación se le facilitan?</p> <p>¿En forma general, cuál es su nivel de satisfacción con el proceso de retroalimentación que usted maneja?</p>	Identificar un procedimiento específico que se podrá utilizar en el aula para efectuar la retroalimentación necesaria con el estudiante.	Anexo Q

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
EVALUACIÓN APRENDIZAJE	Planes de acción y compromiso con estudiantes	Evaluación del rendimiento estudiantil	Preocupación por el desarrollo de estudiante, motivación	Determinar la importancia de ayudar a los estudiantes a concretar un plan de acción específico y estratégico que permita el auto compromiso con su propio desarrollo en cada uno de los estudiantes	<p>¿De qué forma usted como docente puede guiar e incidir en los planes de acción de los estudiantes para mejorar su desempeño y su vida personal?</p> <p>¿Cuál considera es nuestro papel como docentes en guiar a los estudiantes a determinar estrategias y acciones así como para formular sus objetivos de vida?</p> <p>¿Cuál es para usted la forma idónea de entablar con el estudiante una guía de acción?</p> <p>¿Lo efectúa actualmente?</p> <p>¿Qué aspectos de lo que realiza actualmente debe mantenerse? ¿Cómo establecería un plan de acción con los estudiantes a futuro?</p> <p>¿En qué momento considera que es propicio para el estudiante efectuar los planes de acción?</p>	Identificar un procedimiento válido para establecer planes de acción con los estudiantes.	Anexo R

Fase	Nombre Sesión	Actividad Esencial	Competencia a Desarrollar	Propósito	Preguntas Guía y Actividades Para el Coach	Resultado Esperado	Formato a usarse
CIERRE DEL PROGRAMA	Retroinformación al Coachee y plan de acción futura	Evaluación del rendimiento estudiantil	Autocontrol, Confianza en sí mismo	Que el Coachee tenga un perfil general y retroalimentación por parte del Coach de lo que ha sido el proceso de coaching a través de analizar su carpeta personal con las sesiones cumplidas y el avance realizado, para así poder evaluar los cambios a nivel de su gestión docente y en el ámbito personal en lo que se refiere a expectativas, creencias, objetivos y comportamientos que deben mantenerse y modificarse.	<p>¿Cuál ha sido su aprendizaje en este proceso?</p> <p>¿Cuál ha sido su nivel de compromiso con el proceso y con los cambios que usted ha mencionado debería efectuarlos?</p> <p>¿Cuál es su nivel de satisfacción con su propio proceso?</p> <p>¿Cuáles comportamientos específicos ha decidido modificar?</p> <p>¿En qué tiempo considera lograr resultados en los mismos?</p> <p>¿Qué va a realizar a futuro para que su proceso de crecimiento personal y docente continúe?</p>	Un examen personal en cuanto a expectativas cumplidas, comparación entre creencias iniciales y actuales, nivel de satisfacción del docente en general con el sistema, los valores y objetivos que guían la actividad docente y los planes de acción que se desea llevar a cabo en el futuro de forma personal.	Anexo S

Elaborado por: Verónica García

Sostenibilidad del proyecto:

Al estar la Facultad dentro de un sistema de Certificación de Calidad, el Programa de Coaching pasaría a ser parte de los subprocesos de la Unidad de Desarrollo Docente, de esta forma se puede incluir en los manuales de procedimiento para que participe como un subproceso formal y así se pueda mantener el presente proyecto en el largo plazo.

Monitoreo:

La Unidad de Desarrollo de Personal de la Facultad se responsabilizará de efectuar el monitoreo del programa, al dar un seguimiento del plan del programa de Coaching, de los cronogramas establecidos por el Coach, de los planes de acción efectuados y debidamente firmados por los docentes. Los Coaches deberán entregar informes mensuales sobre la gestión realizada.

4.4.3. Evaluación del Programa de Capacitación y del Coaching

Para evaluar el Programa de Capacitación se ha diseñado los siguientes formatos: una encuesta de reacción y una de aplicación, anexo T, y se ha determinado indicadores del proceso que pueden servir de referencia para verificar la eficacia del mismo y para evaluar el cambio en el comportamiento.

Evaluación del Programa de Capacitación a través de indicadores:

Indicadores que permiten evaluar la eficacia del programa de capacitación son:

- Número de asistentes al curso,
- % de cursos que se planificaron vs. cursos dictados,
- % de asistentes que finalizan el curso,
- Cambios en la evaluación de desempeño en los docentes,
- % de participantes que recomiendan el curso,
- nivel de satisfacción de los participantes,
- evaluación de los trabajos finales en el curso,
- % de contenidos vistos en el curso vs. contenidos aplicados en el trabajo,
- resultados en pruebas de conocimientos,
- evaluación de competencias específicas desarrolladas en el curso vs. competencias demostradas en el cargo.
- % de rotación de docentes de cursos específicos
- Disminución en el % de absentismo de docentes en el curso.

En el caso del Programa del Coaching se puede evaluar por medio de la encuesta diseñada para medir la satisfacción y compromiso del docente con sus clases, anexo U, y también se identificaron algunos indicadores de gestión que se detallan a continuación y que podrían servir para verificar la calidad del programa.

Evaluación del Programa de Coaching a través de Indicadores:

Los indicadores de gestión del programa para monitorear y evaluar el funcionamiento del mismo son:

- número de docentes que participan en el programa,
- % de docentes que conocen el Programa de Coaching,
- % de cumplimiento del Programa por docente,
- el nivel de satisfacción de los docentes con los programas,
- el nivel de satisfacción de los estudiantes con los docentes que participan en el programa, y
- el incremento en las evaluaciones de desempeño.

5. CAPÍTULO 5: DESARROLLO PROFESIONAL

5.1. Marco Conceptual del Desarrollo Profesional

5.1.1. Definiciones

El Desarrollo Profesional es aquel subsistema dentro de la gestión del talento humano que intenta una congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales. En este aspecto, se habla de objetivos organizacionales a aquellos que la entidad busca en cuanto a su recurso humano, por ejemplo, tener a disposición el número y el tipo de profesional apropiado a los diferentes cargos.

El desarrollo profesional está estrechamente relacionado con la planeación de recursos humanos y los movimientos que se debe realizar, así por ejemplo, las salidas o entradas de personal y los movimientos internos en la organización se deben vincular con el desarrollo que propicio en el personal y el desarrollo que ellos desean tener.

Este subsistema es fundamental para generar motivación en los colaboradores, su impulso incentivador promueve un clima sano de crecimiento, estimulante para mejorar la productividad y el alto desempeño, siempre que se tenga definido un plan de carrera específico y que conozcan los trabajadores cómo alcanzarlo y la factibilidad de realizarlo a través de la autogestión con la colaboración de la empresa.

“La planificación de los recursos humanos, es uno de los procesos básicos para un desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos y del conjunto de la

organización. En términos generales, podríamos decir que la planificación de los recursos humanos supone prever las necesidades de talento humano para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.” (Mcbeath, 2007 pg. 46)

El desarrollo profesional está ligado a dos subprocesos fundamentales: El plan de carrera y el plan de sucesión.

5.1.2. Plan de Carrera

En cuanto al plan de carrera es necesario aclarar el hecho de que planear una carrera profesional para un colaborador no implica que se de un aumento en la productividad ni en la competitividad del individuo, pero si no se lo hace correrá mayor riesgo de perder en el camino la visión de enlazar los objetivos individuales con el departamento y la organización.

Un plan de carrera incluye todos los puestos que desempeña un individuo durante su vida en el trabajo. El plan de carrera guarda estrecha relación con un proceso de reflexión, donde se analice los objetivos que tiene la persona a nivel profesional, los pasos que debe dar y la estrategia que podría seguir para obtener lo deseado.

Para Alles “hacer carrera es conquistar lo que más nos interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que nos impulsan a trabajar, diferentes en cada persona, es crecer en cierta dirección hasta donde lo permitan nuestras reales posibilidades, es decir, hasta donde sea productivo para la organización y para el individuo.” (Alles, 2006, pg. 45)

El plan de carrera no puede ser un proceso espontáneo, todo lo contrario se basa en la racionalidad de esquematizar un desarrollo de las competencias que actualmente tiene un trabajador para cerrar las brechas a través de la capacitación y formación con el fin de que se encuentre en estado idóneo para un cargo específico. Este proceso debe considerar la formación académica, la experiencia, logros académicos, calidad de desempeño y competencias. (Bastidas & Muñoz, 2009).

Es importante resaltar que el plan de carrera puede diferir de una persona a otra, pues sus objetivos personales juegan un papel importante, es por ello que se puede considerar entre los subsistemas de recursos humanos más personalizados en cuanto al manejo del talento humano. En este caso la Retroalimentación juega un papel importante pues permite conocer como es percibido en la organización y cómo el colaborador entiende su crecimiento. Esta retroalimentación debe ir acompañada de planes de acción concretos, mutuamente de acuerdo y que fije un compromiso recíproco con la organización.

En un plan de carrera, según Bastidas y Muñoz, se deben considerar siete aspectos fundamentales:

- “Necesidades capacitación para el desarrollo en su puesto actual de trabajo.
- Actividades de autogestión o autoformación que permitan a la persona desarrollar sus competencias.
- Definición de herramientas: Equipos, procesos, procedimientos, materiales que le permitan a la persona ejecutar adecuadamente sus actividades.
- Posibles rutas de carrera para el colaborador evaluado.
- Seguimiento porcentual sobre el cumplimiento de actividades que exige el PID y su ejecución.

- Firmas de compromiso tanto del evaluado como del evaluador.” (Bastidas & Muñoz, 2009, pg.33)

El personal actualmente, considerando los nuevos profesionales, busca en su vida un acelerado crecimiento y desafíos más fuertes que puedan enfrentar. La única manera de retenerlos es poniendo a prueba un programa de desarrollo profesional que los capture impactando sobre ellos con una visión a futuro de alto nivel.

Para armar el plan de carrera se deberá tomar en cuenta factores, que Werther menciona en su libro Administración de personal y RRHH, como son:

- “La igualdad de Oportunidades
- Apoyo del Jefe Inmediato
- Conocimiento de las oportunidades
- Interés del Empleado
- Satisfacción Profesional.” (Werther, 2003, pg. 58)

En cuanto a la Igualdad de oportunidad se puede decir que implica el trato equitativo para ser considerado y participar en el programa de carrera. Es por esto que todos los colaboradores deben conocer cuál es el programa y cómo se puede participar en él.

El apoyo del Jefe inmediato va relacionado con la facilidad de que dicho Jefe ayude en la guía y promoción del colaborador para obtener un puesto específico. Es el líder quien tiene que verificar quienes de su área reúnen los requisitos establecidos para el puesto y quien tiene el conocimiento de lo que cada individuo persigue como objetivo personal.

Conocimiento de las oportunidades implica que todos deben tener claro cuando existe la oportunidad de crecimiento y cuáles requisitos debe presentar para participar en él.

Interés del Empleado se refiere a la iniciativa del empleado por crecer, existen casos donde los colaboradores buscan incesantemente crecer, pero también se presentan casos donde el trabajador no presenta interés por su desarrollo, tampoco busca conocer de programas de carrera y como incorporarse en ellos, en estos casos es muy difícil producir un cambio de actitud, y es probable que pese a que la organización desee considerarle se mostrará renuente a tomar acciones pertinentes.

Satisfacción profesional, es muy importante que el plan de carrera produzca o se relacione con la satisfacción profesional, es decir que los puestos dentro de la trayectoria sean cargos que producen interés y deseo de aceptarlos, que genera un nivel de estimulación adecuado y los reconocimientos también acompañan a las nuevas funciones y responsabilidades que se tiene.

Ahora, para crear un plan de carrera es necesario analizar los posibles movimientos que un colaborador puede tener dentro de la organización. Estos movimientos son:

- 1) Verticales: es cuando el cambio es hacia una vacante de mayor nivel jerárquico. Es lógico suponer que en este aspecto se debe considerar mayor cantidad de responsabilidad, riesgo, y su respectivo reconocimiento con una remuneración acorde a sus nuevas funciones y que se represente en un estatus diferente.
- 2) Horizontales: Cuando a la persona se le transfiere a un cargo en donde no existe mayor crecimiento sino que pasa a un cargo de igual nivel jerárquico.

Por lo general se los utiliza para ampliar los conocimientos y la posibilidad de crecer en diferentes dimensiones.

- 3) Estructura en Red es cuando de un puesto específico se tienen varias posibilidades de movimiento siempre y cuando se cumpla con los requerimientos de cada una de las posiciones.

Los planes de carrera se concentran en analizar los requerimientos del puesto en forma primordial para producir los ascensos. Esta es la diferencia más grande con los planes de sucesión. (Andean Management Solutions, 2007)

5.1.3. Plan de Sucesión

El plan de sucesión no se debe considerar igual que un plan de carrera, pues son muy diferentes, el plan de carrera implica cumplir los requerimientos para abarcar cargos dentro de una trayectoria de carrera. Mientras que el plan de sucesión se enfoca principalmente en las competencias y capacidades del individuo y cómo ese potencial puede ser desarrollado. Sin importar si los requerimientos son cumplidos, pues lo principal es que tenga lo necesario para estar en él y trabajar en el mismo. No tiene un tiempo específico, pues se va formando a la persona para varios puestos simultáneamente y en forma especial para cargos donde se requiera mayor liderazgo y toma de decisiones que repercuten en mayor medida en la organización.

Poner en marcha un plan de sucesión requiere de mayor esfuerzo y dedicación que los planes de carrera, pues implica lograr fidelidad del colaborador con la organización, además de que la organización debe demostrar la estimulación y el alto grado de compromiso mutuo que debe existir para mantener un plan de sucesión y desarrollarlo. Lo que si es importante resaltar es que la responsabilidad en un plan de sucesión recae en mayor medida sobre el colaborador y no únicamente sobre la

organización. Esto sin embargo no implica que la organización carezca de compromiso, por el contrario, ésta le otorgará las herramientas necesarias para el desarrollo y crecimiento.

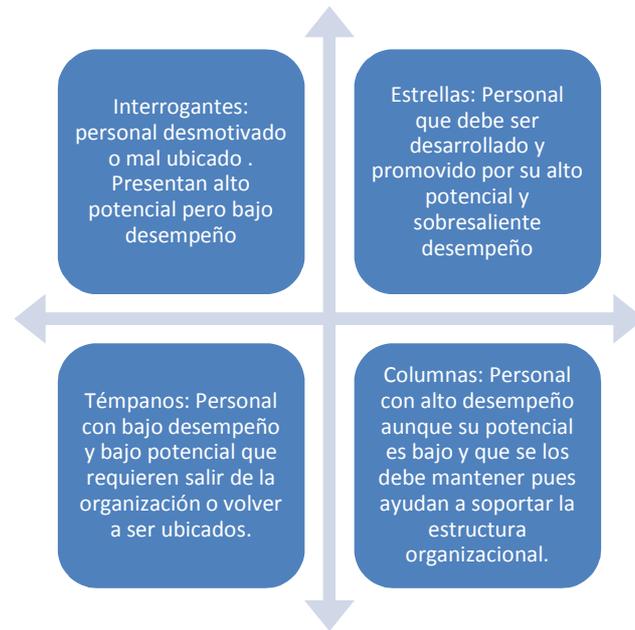
Para los planes de sucesión se requiere la siguiente información:

- “Centros de evaluación: que desarrollen facilitadores internos y que a través de ellos se contemplen entrevistas y juegos de negocios.
- Pruebas psicológicas: que oriente los intereses y competencias.
- Evaluaciones de desempeño: idealmente con la evaluación de 360 grados.
- Plan de capacitación: para desarrollar sus competencias.
- Proyecciones de ascensos: con la retroalimentación de sus superiores con relación a sus avances.
- Planificación del reemplazo: considerando igualmente el desarrollo para cubrir las posiciones.

Para el colaborador deberá proveerse:

- Manuales con descripción de funciones: para que todos estén claros de sus responsabilidades y alcances de su gestión.
- Mapa de carrera: que consideren las posibilidades de ascenso fundamentados en el organigrama presente y las proyecciones de crecimiento, recalcando que la antigüedad no avala los ascensos.
- Sesiones sobre planificación de carrera: que se canalicen mediante sesiones de consultoría, coaching y mentoring.” (Deloitte Strategic Partner, 2007)

Para elegir a los colaboradores que pueden trabajar en un plan de sucesión se debe considerar la Matriz de identificación de Key People, como se detalla a continuación en el gráfico

Gráfico 17: MATRIZ DE KEY PEOPLE

Y= Potencial

X= Desempeño

Fuente: Bastidas & Hurtado, pg 42, (2009)

Es necesario comentar algunas conclusiones que se desprenden del gráfico, por ejemplo aquel personal que se encuentra en el cuadrante de la COLUMNA pese a no tener potencial es necesario que se mantenga pues ayuda a manejar los procesos, genera la estabilidad de la organización al mantener las actividades como deben realizarse. Mientras que el personal que está incluido en el cuadrante Estrellas, son personas que tienen alto potencial, que únicamente un 10% de la población tendrá esta capacidad elevada. No todo el personal debe ser Estrella pues todos quisieran crecer y desarrollarse y no habría posibilidad de abarcar en cargos altos, directivos o gerenciales, a ese número de trabajadores. Los interrogantes en cambio, son aquellos que posiblemente se desmotivaron en el trabajo y se debe verificar su desempeño a lo largo de su estadía en la organización pues tienen un alto potencial,

mas bien se puede tener la idea de que están mal ubicados y por eso no tienen un rendimiento al nivel de su potencial.

5.1.4. Rutas o Trayectorias

En este punto es importante definir que es una trayectoria de carrera, ésta es considerada como “una línea de avance en un campo ocupacional dentro de una organización.”(Bohlander, 2001, pg. 260). En otras palabras es aquel conjunto de cargos relacionados que tienen una jerarquía determinada. La jerarquización consiste en posiciones con diferente nivel de responsabilidad, diferente riesgo, diferente experiencia y conocimiento, ordenados en orden descendente hacia cargos donde se intensifica todos los elementos nombrados.

En las trayectorias existen ciertos movimientos que se pueden generar:

- Ascensos: cuando la persona o colaborador cumple con los requisitos de un cargo que se encuentra jerárquicamente más alto, es decir con mayor responsabilidad y obviamente sus compensaciones serán más altas.
- Transferencias: cuando la persona o colaborador se lo requiere en un cargo de otra trayectoria cuyo nivel de responsabilidad y de reconocimiento es igual al anterior cargo.
- Trayectorias duales: cuando la una trayectoria es muy técnica o científica se requiere crear una trayectoria profesional o de carga administrativa pero sin dejar su trayectoria de especialización.

5.1.5. Proceso para un Programa de Desarrollo Profesional

Según el libro de Administración de Recursos Humanos de Bohlander, se explica claramente con la tabla a continuación los elementos que se deben considerar para desarrollar profesionalmente a los colaboradores. (Bohlander, 2001, pg. 268)

Estas cuatro fases ocupan el proceso a seguirse al generar un programa de desarrollo profesional:

- Alinear objetivos organizacionales con los objetivos personales.
- Identificar oportunidades y requisitos de desarrollo al interior de la organización.
- Determinar el potencial de los empleados a través de procesos de evaluación del potencial, como Assessment Center, medir las competencias, realizar inventario de talentos.
- Por último se debe crear nuevas técnicas que incentiven al colaborador ha introducirse y comprometerse con su propio desarrollo profesional.

Este proceso es en el que se basa la propuesta del programa de desarrollo profesional presentado en esta tesis.

5.2. Análisis del Programa Actual de Desarrollo Profesional

En primera instancia para conocer la situación actual del plan de desarrollo profesional en la Facultad de Administración y en la Universidad se desarrolló un sondeo, es decir una encuesta de percepción o de opinión de los docentes hacia el Programa actual de Desarrollo Profesional en dos aspectos específicos:

El conocimiento y la satisfacción que los docentes tienen con respecto a la forma en que pueden acceder a un cargo de mayor nivel o una categoría de mayor prestancia.

Posteriormente se analizan las características del plan de desarrollo actual de la Facultad de ciencias administrativas y contables.

- 1) Para conocer el nivel de conocimiento y satisfacción de los docentes al plan de desarrollo profesional institucional, se diseñó una encuesta ver anexo V, se aplicó la misma a un grupo de 65 docentes ya que son el total de docentes que trabajan en horario diurno, pues en este estudio se trabajó con los docentes que se encuentran en este grupo de los 150 docentes que hay tanto en horario diurno como nocturno, debido a que en horarios nocturnos los docentes no suelen subir a la sala de profesores donde se los puede ubicar así que por disponibilidad de tiempo se trabajó con los 65 mencionados anteriormente.

Para comprobar la validez y entendimiento del instrumento se realizó una prueba piloto con un grupo del 10% de los docentes que iban a ser encuestados, es decir con 7 participantes, con ellos se verificó el entendimiento de las preguntas, el tiempo y la facilidad de procesamiento de datos. Las preguntas de dicha encuesta se enfocaron en el conocimiento que tienen los docentes frente al plan de desarrollo profesional institucional, al conocimiento de los requisitos necesarios para ascender de categoría, conocer el tiempo que laboran en la Universidad, si en ese tiempo han logrado alcanzar un cambio de categoría docente si no es así las razones por las que no se consiguió. Así también se conoció el grado de satisfacción frente al plan de desarrollo profesional y los aspectos que se pueden mejorar del mismo.

Los resultados de las encuestas, anexo W, revelan los siguientes datos en relación con el cambio de categoría en el escalafón docente, la Universidad Católica del Ecuador sólo posee el cambio de categoría docente como Plan de Desarrollo Profesional, pues no posee rutas o trayectorias de carrera, por esta

razón es importante en este proyecto efectuar un esbozo de lo que es una propuesta para el Desarrollo Profesional. Sin embargo primero se debe conocer los resultados de la encuesta enfocada en los ascensos de categoría docente:

- El 52% de los docentes encuestados conocen el plan de desarrollo profesional que tiene la universidad en relación con el y el 76% conoce que el desarrollo profesional que permite la Universidad es en el cambio de las categorías a las que pueden llegar, la categoría a la que el 60% de los docentes puede ascender es a ser Agregado. También el 81% de los docentes conoce los requerimientos para pertenecer a esa categoría. Esto indica que no existe desconocimiento y falta de información en cuanto a lo que es relacionado al cambio de categoría docente, pero no conocen un Plan de Desarrollo Profesional con rutas y trayectorias hacia otros cargos de mayor nivel de responsabilidad y reconocimiento.
- El 40% de los docentes encuestados no han obtenido una modificación de categoría pero se debe principalmente a que no han presentado los documentos necesarios para hacerlo.
- El 73,80% de los docentes no se siente satisfecho con el plan de desarrollo profesional y pronuncian que lo que desearían es que la Facultad ayude a los docentes a participar en actividades para cumplir con los requerimientos y que los apoyen las autoridades pertinentes para la solicitud de ascensos en la Dirección Académica.

Adicionalmente se efectuó un focus group con 15 docentes para obtener mayor información cualitativa pues la encuesta arrojó mayor cantidad de datos cuantitativos. El focus group es una técnica para levantar datos cualitativos utilizado en Investigaciones con ese enfoque, así nos permite entender y profundizar en las causas de un comportamiento específico (Sampiere, 2006). Según Noriega (2011) los grupos de enfoque "son sesiones de discusión moderadas, son por definición un

acercamiento directo y cualitativo de una investigación. Es una entrevista conducida de una manera natural a un grupo pequeño de consumidores”.

El objetivo principal es tener mayor conocimiento profundo con respecto al tema de interés y para ello es recomendable crear un ambiente cordial y relajado donde exista apertura a las percepciones, actitudes y opiniones de los demás. Es preferible que el grupo no sea menos de 8 personas ni más de 15.

En el grupo de enfoque realizado con los docentes se representa aproximadamente un 20% de los docentes en horario diurno, se extendió una invitación a 30 docentes designados por la coordinadora de Desarrollo Humano y Docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, de los cuáles participaron la mitad. Se elaboró para este tema una guía de discusión con 9 preguntas abiertas que sirvieron de guía durante la media hora que se trabajó con los docentes y se ahondó en las causas que produce la insatisfacción de los docentes frente a su desarrollo profesional en la universidad, así también evaluaron los elementos que no se consideran y aquellos que son inadecuados. Adicionalmente se pidió que den sugerencias para mejorar el plan de desarrollo en cuanto a su difusión y para alcanzar un mayor compromiso de los profesores hacia su propio desarrollo. Ver anexo X.

Con esta técnica se llegó a las siguientes conclusiones, ver anexo Y:

- Los docentes consideran que los planes de desarrollo no existen en la universidad, o si existen no están delineados bajo políticas claras, se debería concebir un mecanismo para el desarrollo profesional pues resulta prácticamente imposible acceder a él.
- También expresaron que se requiere la ayuda y el apoyo de una persona en el área administrativa para conseguir un cambio en la dedicación o de categoría pues a través de su referencia se podría alcanzar el objetivo planteado.

- Opinaron que las características o requisitos para el cambio de posición están establecidos en el reglamento de la Universidad y es aplicable a todas las facultades por igual, sin embargo, conseguir el auspicio del decano se vuelve relativamente imposible, por lo que un cambio en la categoría o tiempo de dedicación queda prácticamente anulado.
- Por otro lado, opinaron que las evaluaciones de desempeño tanto de los estudiantes a los docentes, cuanto la evaluación específica, no inciden en las decisiones para establecer el mejoramiento de categoría ni en la dedicación. Es decir, no existe una vinculación entre evaluación de desempeño y crecimiento dentro de la Universidad.
- Se mencionó que debe existir algún estatuto determinado para incluso poder acceder a la jefatura de área. Los jefes de área no tienen un perfil específico y un parámetro en base al cual son escogidos. Tampoco se llama a concurso ni se abre una vacante determinada.
- Comentaron que no existe un proceso formal cuando existe una vacante para otro cargo que no sea el de docente, y esto cuando no se puede cubrir porque existe el límite de 16 horas clase por semana en docentes parciales sumados entre todas las facultades.

1) Se analizó las características del plan de desarrollo actual.

La Universidad no posee un plan de desarrollo profesional, lo que posee es un plan de escalafón docente alineado a la Ley Orgánica de Educación Superior, pues en ésta se establece que existen tres categorías de docentes:

- “Profesor extraordinario: Es el profesor que por haber cumplido 70 años deja de ser profesor titular, pero que por sus relevantes méritos es requerido o invitado por la Universidad para cumplir tareas académicas en una Facultad.
- Profesor emérito: Es el profesor principal cesante, quien, por sus relevantes méritos en el ejercicio profesoral durante más de 25 años, es propuesto por el

Consejo de Facultad al Consejo Académico, el cual, con anuencia del Gran Canciller, le confiere esta categoría.

- Docentes principales: Es el profesional que, además de los requisitos exigidos para ser profesor agregado, ha desempeñado como tal labores académicas en la PUCE durante cuatro años ininterrumpidos o durante ocho semestres alternos en años académicos sucesivos, o haber ejercido la docencia durante seis años en otra universidad, dos de ellos al menos en una categoría no inferior a la de principal o su equivalente, y ha cumplido los requisitos establecidos en este reglamento.
- Docentes agregados: Es el profesional, que además de los requisitos exigidos para ser profesor auxiliar, ha desempeñado como tal labores académicas en la PUCE durante cuatro semestres o al menos tres años en otra universidad en una categoría no inferior a la de profesor agregado , y ha cumplido los requisitos establecidos en este reglamento.
- Docentes auxiliares: Es el profesional que posee título de grado superior universitario o politécnico obtenido en el Ecuador o autenticado por vía consular, si se trata de un título de grado superior obtenido en una universidad extranjera.” (Agenda PUCE, 2010, art. 17).

Y los mismos pueden sub clasificarse según el tiempo de dedicación en:

- Tiempo Completo: cuando su tiempo de dedicación a la docencia en la Universidad es de 40 horas semanales.
- Medio Tiempo: considera cuando el docente dedica al menos 20 horas a la semana a su actividad.
- Tiempo parcial: cuando la actividad docente se efectúa por menos de 20 horas.

Es importante también considerar los requisitos para ascender en la Carrera Académica, así para ascender de Profesor Auxiliar a Profesor Agregado se necesita tener:

- Título de postgrado o maestría por al menos 15 créditos.
- Haber trabajado en la Universidad por 4 semestres en cuya evaluación de desempeño por lo menos se alcance la media de unidad académica.
- Haber efectuado 40 horas en cursos de capacitación.
- Tener un informe favorable en la Unidad Académica y en la Comisión de Personal Académico.
- Haber participado en una investigación o haber publicado un trabajo académico.

Para los ascensos de Agregado a Principal los requisitos son los que se listan a continuación:

- Tener un doctorado de al menos 60 créditos.
- Haber trabajado por lo menos 8 semestres y haber obtenido en ellos un puntaje de al menos la media en la evaluación de desempeño.
- Haber participado en cursos de capacitación en docencia universitaria certificados por la PUCE.
- Tener un informe favorable del Consejo de la Unidad Académica y de la Comisión de Personal Académico. (Agenda PUCE, 2010, art. 46).

Si bien es cierto estos requisitos son indispensables para el cambio de categoría, también es importante analizar otros aspectos para considerar dentro de la propuesta de un Plan de Desarrollo Profesional para Docentes. Esta propuesta se encuentra analizada a continuación.

5.3. Diseño del Plan de DESARROLLO PROFESIONAL basado en Competencias

En vista de que la PUCE liga el Plan de Desarrollo Profesional únicamente a la categoría docente es necesario efectuar una propuesta para un nuevo Plan de Desarrollo Profesional basado en Competencias alineado a los cargos susceptibles de ocupar según la presencia de las mismas. Esta propuesta abarca los siguientes puntos:

- Objetivos de un programa de desarrollo
- Políticas
- Proceso para realizar el programa
- Rutas de carrera actual
- Rutas de carrera propuesta y parámetros para ingresar al plan de carrera.
- Plan de difusión del programa.

1) OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL:

Coadyuvar al desarrollo profesional de los docentes para incrementar su calidad docente y su nivel de satisfacción y compromiso con la Universidad.

Estimular a los docentes para iniciar su propio plan de desarrollo y crecimiento a través de la autogestión.

2) POLÍTICAS:

El Plan de Desarrollo Profesional debe tener un enfoque personal.

Se debe mantener la equidad tanto en la difusión de las posibilidades de crecimiento como en el proceso de selección interna.

Será necesario que se estimule procesos de reclutamiento interno más que reclutamiento externo.

Los objetivos organizacionales y los individuales deben alinearse.

Al menos una vez al año se deberá efectuar entrevistas de monitoreo y seguimiento con respecto al plan de carrera.

Si bien es cierto la ruta de carrera en un docente es muy plana, y su manera de ascender principalmente es por categoría se debe efectuar un seguimiento de la autogestión del docente para alcanzar sus objetivos planteados.

Todos los docentes de la Universidad debe poder acceder a las diferentes categorías y las autoridades permitir que esos ascensos se efectúen.

Es necesario considerar varios factores para efectuar un movimiento en el plan de desarrollo: evaluación del potencial, resultados de la evaluación de desempeño, intereses y gustos del docente, objetivos personales.

3) PROCESO PARA REALIZAR EL PROGRAMA:

El proceso de este programa propuesto van alineados a los elementos mencionados en el marco conceptual del presente capítulo (pg. 154)

- Para alinear objetivos organizacionales con los objetivos personales:

Se propone efectuar una entrevista con el docente en forma anual, donde la responsable del área de Desarrollo Docente promueva al mismo al

establecimiento de objetivos específicos en su vida ligados a su ámbito profesional en la docencia. Para esta entrevista puede tomar el formato diseñado que se encuentra en el Anexo Z como guía de entrevista, donde se abarca los objetivos del docente, el compromiso que enfrenta para conseguir los objetivos y los plazos para los mismos. A esta entrevista se le denominará Entrevista de Desarrollo Profesional.

- Identificar oportunidades y requisitos de desarrollo al interior de la organización. En el área de gestión docente, la estructura es bastante plana pues prácticamente las posibilidades de desarrollo son en cuanto a la categoría del docente, crecer de docente auxiliar a agregado y de agregado a principal. Se puede ligar algunos cargos en ciertas rutas y trayectorias como se observan en la propuesta en la página 165. Por otro lado existe la posibilidad de acceder a ser docentes a medio tiempo y docentes a tiempo completos. Sin embargo este último punto está prácticamente bloqueado pues no le interesa a la Universidad cautivar e incrementar los trabajadores de planta. Recién con la Ley Orgánica de Educación Superior donde se estipula que debe existir el 60% de docentes a tiempo completo y únicamente el 40% a tiempo parcial debe decidir la forma en la que va a cumplir con el Mandato 14.

Para ello, lo que debería es formalizarse un proceso para que aquel docente que en un plazo de tiempo haya obtenido evaluaciones altas y que posea un alto potencial en el área de investigación y docencia, pueda incorporarse en plazas de trabajo como trabajadores fijos de la PUCE donde se considere tanto la categoría docente, la dedicación de trabajo y los cargos relacionados.

- Determinar el potencial de los empleados

Para el Plan de Desarrollo propuesto es prioritario determinar el potencial de los docentes a través de procesos de evaluación del potencial, usando técnicas como Assessment Center, medición de las competencias, inventario de talentos, etc.

Las competencias que potencialmente debe tener un docente adicional a la gestión relacionada con sus clases son: gestión administrativa, liderazgo, solución de problemas, dirección de personas, comunicación, capacidad de investigación. Si el docente posee desarrollado estas competencias podrá desempeñar otros cargos que no sean únicamente la docencia, sino también la investigación, coordinaciones y jefaturas de área, subdecanatos y decanatos.

Para evaluar estas competencias se pueden utilizar test de inteligencia, test de aptitudes, prueba de conocimientos, simulaciones de alta fidelidad, inventarios de personalidad, entrevistas de eventos conductuales, assessment center, que son instrumentos que tienen capacidad predictiva del desempeño. (Naranjo, 2010) Decidir los instrumentos y técnicas necesarias para evaluar el potencial de los docentes requiere de un estudio e investigación a profundidad.

A continuación se definen las competencias con la finalidad de facilitar su comprensión: (Alles, 2003)

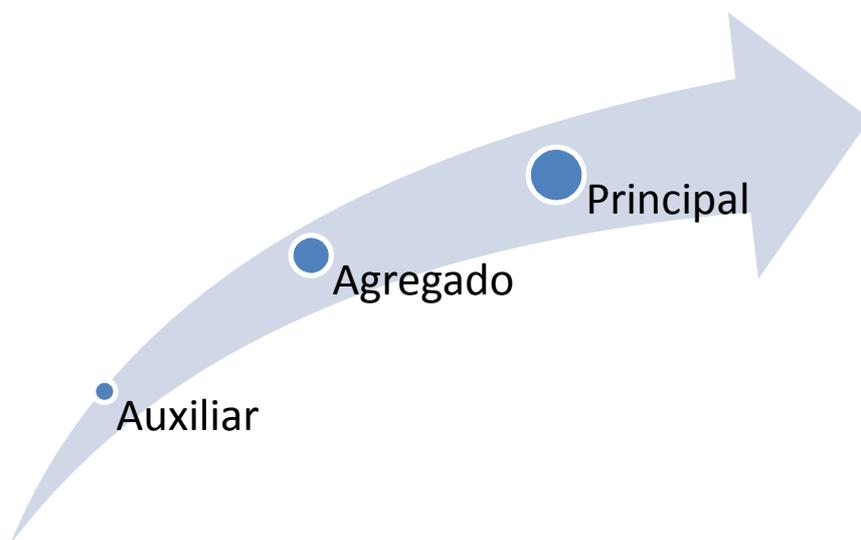
- ✓ La competencia en gestión administrativa significa la capacidad para planificar, coordinar y evaluar que los procesos administrativos del área y las personas responsables de los mismos se desempeñen en forma óptima. Además de utilizar adecuadamente los recursos financieros y establecer estrategias de crecimiento en su área.

- ✓ La competencia en cuanto a solución de problemas implica la capacidad de delimitar un problema y provocar el análisis de diversas alternativas que satisfagan la problemática actual.
 - ✓ El liderazgo es la capacidad de dirigir a equipos de trabajo y de guiar a los demás. Logran encender pasión y crear una visión compartida con los demás.
 - ✓ Dirección de personas consiste en usar el poder de forma apropiada y efectiva para comprometer a los demás a que hagan lo que considera adecuado, implica la confrontación si es necesaria y lograr que se responsabilicen de sus propias acciones.
 - ✓ Comunicación es la habilidad de dar a entender eficazmente sus mensajes y lograr percibir que éste ha sido captado de la forma en que fue dicho, a su vez incluye la capacidad de escuchar a los demás y respetar su espacio para pronunciarse.
 - ✓ Capacidad de investigación es la inquietud y curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Implica profundizar o presionar para conseguir información exacta, resolver discrepancias, organización de información y lograr introducirse en los aspectos esenciales de la problemática.
- Por último se debe crear nuevas técnicas que incentiven al colaborador a introducirse y comprometerse con su propio desarrollo profesional. Esto se puede lograr cuando cada docente se responsabiliza de su desarrollo, la mejor manera de captar su compromiso es cuando se siente parte del proceso, cuando conoce como se puede desarrollar y que puede hacer por él mismo para conseguir sus objetivos. Algunos ejemplos que se pueden utilizar son crear agendas de desarrollo o cuadernos de desarrollo donde se desarrollen temas relacionados con el crecimiento, con el conocimiento de uno mismo, la autoevaluación de sus propios talentos, etc. También se puede efectuar talleres, donde un facilitador externo o interno ayude a enfocar los puntos antes mencionados.

4) RUTAS ACTUALES DE CARRERA

En la Universidad el programa de desarrollo profesional en el docente va únicamente como se observa en el gráfico a continuación

Gráfico 18: RUTAS ACTUALES DE CARRERA



Fuente: Reglamento de Docentes PUCE (2010)

Elaborado por: María Verónica García

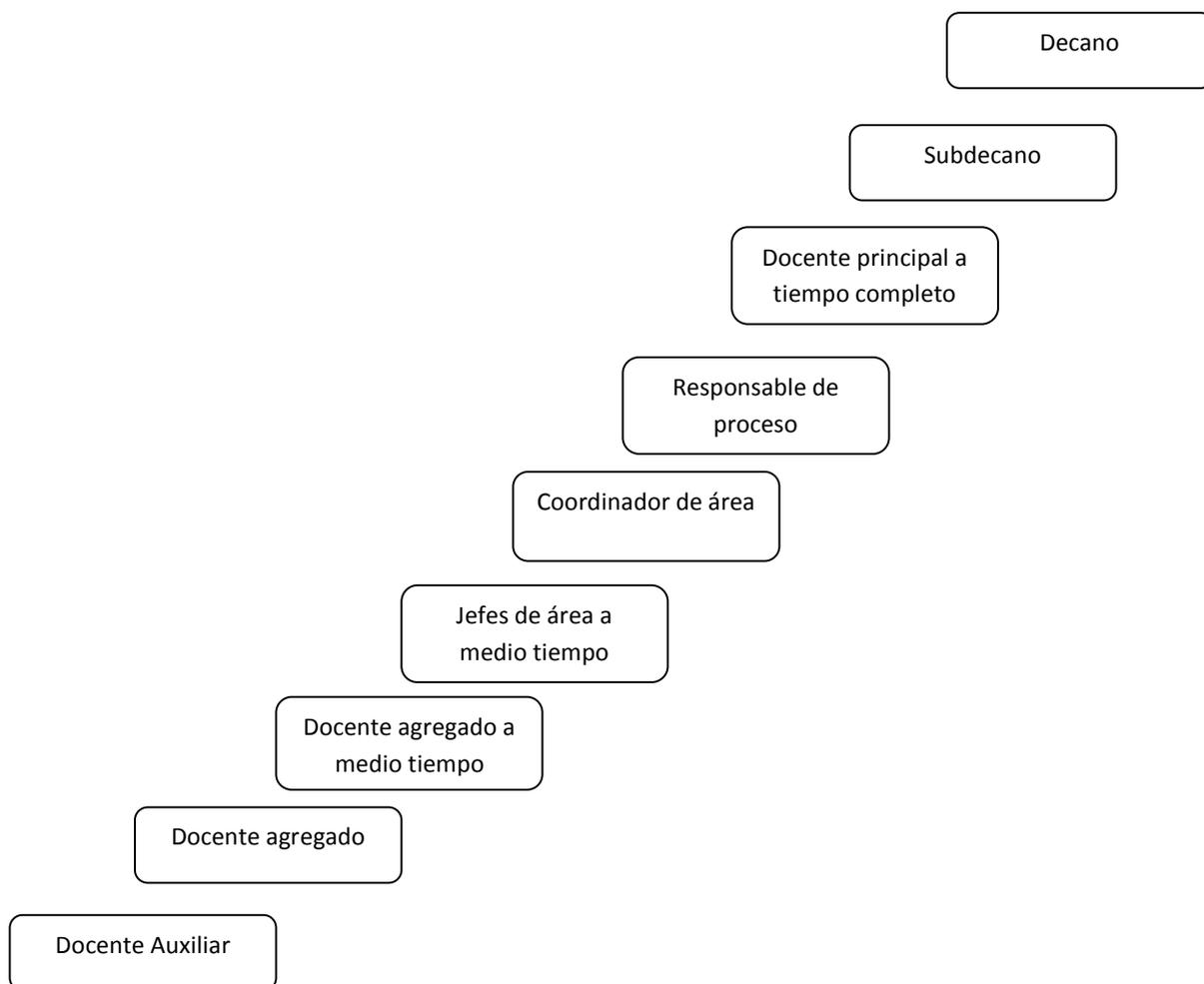
Donde los requisitos para ascender de una categoría a la otra se encuentran en el reglamento general de docentes y se ha hecho mención en este proyecto en el tema de Análisis del Programa Actual de Desarrollo Profesional apartado 5.2.

5) RUTAS DE CARRERA PROPUESTA Y PARÁMETROS PARA INGRESAR AL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

El plan de desarrollo propuesto en la página siguiente enfrenta algunas barreras para la implementación, sin embargo también posee ventajas que deben ser valoradas, la principal ventaja es contar con un esquema más equitativo y técnico para mantenerlo como proceso en la universidad. Todo cambio exige una ruptura en paradigmas y esquemas mentales con los que se ha venido trabajando y que son necesarios replantearse. Un caso muy común es que el personal administrativo de la Universidad está netamente ligado al deseo del Padre Rector por seleccionar a dicha persona específica sin un proceso técnico que apoye esta decisión. En base a estas posiciones es que en ocasiones podemos generar descontento, inconformidades e insatisfacción en el resto de personal.

Un factor importante, es el hecho que las autoridades desean una Nueva Universidad, con el proyecto Nayón, en el cual están trabajando con mucha fuerza. La idea de este proyecto es no sólo un cambio a nivel de infraestructura sino de manejo administrativo, cambiar la estructura al eliminar las macro estructuras.

Este programa propone que la categoría docente, la dedicación a la docencia (si el trabajo es a medio tiempo o a tiempo completo), así como las otras funciones además de la docencia (administrativas, investigación, vinculación con la colectividad), sean parte del desarrollo profesional. Siendo así, las rutas de carrera quedarían de la siguiente forma:

Gráfico 19: RUTAS DE CARRERA PROPUESTA

Elaborado por: María Verónica García

Requisitos para el Desarrollo Profesional:

Al ser este subsistema muy personalizado los requisitos generales que se deben analizar en este programa de Desarrollo Profesional son:

Para ascender de categoría docente se debe considerar la Normativa del Mandato 14 de la LOES y empatarla con los estatutos y reglamentos de la PUCE. De esta forma los ascensos de categorías propuestos son

Para ascender de Docente Auxiliar a Docente Agregado:

- ✓ Haber obtenido evaluaciones de desempeño en su gestión docente que no bajen de la media de la Universidad, es decir sobre 89 sobre 100.
- ✓ Haber permanecido en la Universidad y tener una experiencia laboral por al menos 3 semestres dentro de la Universidad o 5 semestres en otra Universidad.
- ✓ Haber realizado el curso de capacitación en Gestión administrativa (será una competencia transversal si se requiere un cargo administrativo a partir de la docencia)
- ✓ Haber completado cursos de metodología de Investigación y Elaboración de Proyectos de Investigación.
- ✓ Haber completado 20 horas de capacitación en temas de docencia. (para escoger según el docente)
- ✓ Tener un título de 4 to nivel, de posgrado o maestría.
- ✓ Haber pasado al menos un ciclo de programa de coaching. (6 meses de duración).

Para el cambio de Docente Agregado a Docente con funciones administrativas para tener cargo en jefaturas, coordinaciones y responsable de procesos, deberá:

- ✓ Reunir los requisitos estipulados en la parte anterior.
- ✓ Obtener una evaluación de potencial de al menos 85% en competencias de Gestión administrativa y solución de problemas. Dicho potencial se evaluará en un proceso de Assessment Center o en base a los instrumentos psicotécnicos que se consideren adecuados según los especialistas.
- ✓ Haber efectuado y tener un compromiso claro en la Entrevista de Desarrollo Profesional en cuanto a sus planes de acción.

Para el ascenso de categoría de Docente Agregado a Docente Principal se sugiere:

- ✓ Tener un título profesional de Doctorado o PHD.
- ✓ Haber obtenido evaluaciones de desempeño en su gestión docente que no bajen de la media de la Universidad, es decir sobre 89 sobre 100.
- ✓ Haber permanecido en la Universidad y tener una experiencia laboral por al menos 6 semestres dentro de la Universidad o 10 semestres en otra Universidad.
- ✓ Haber realizado el curso de capacitación en Gestión administrativa (será una competencia transversal si se requiere un cargo administrativo a partir de la docencia)
- ✓ Haber efectuado un Proyecto de Investigación a nombre particular o como partícipe.
- ✓ Tener al menos una publicación científica, libros o artículos en revistas científicas.
- ✓ Haber completado 40 horas de capacitación en temas de docencia. (para escoger según el docente) o tener una especialización en Docencia.
- ✓ Haber pasado al menos un ciclo de programa de coaching. (6 meses de duración).

Para el cambio de Docente Principal a Docente con funciones administrativas para tener cargo en Direcciones de la Universidad, Subdecanos, Decanos, deberá:

- ✓ Reunir los requisitos estipulados en la parte anterior.
- ✓ Obtener una evaluación de potencial de al menos 90% en promedio en competencias de Dirección de Personal, Liderazgo, Solución de Problemas, Gestión Administrativa y Comunicación. Dicho potencial se evaluará en un proceso de Assessment Center.
- ✓ Haber efectuado y tener un compromiso claro en la Entrevista de Desarrollo Profesional en cuanto a sus planes de acción.

6) PLAN DE DIFUSIÓN DEL PROGRAMA DE DESARROLLO PROFESIONAL

Un programa de Comunicación debe tener 5 fases:

- Fase de Información que es la etapa donde se decide los datos que se desean comunicar y se debe establecer cuál será el mensaje específico. Se deberá realizar un resumen de los puntos específicos que se considerarán para difundirse, por ejemplo debe contener: los objetivos y propósito del plan de desarrollo profesional, en qué consiste, requisitos, áreas en las que se puede crecer, formas de evaluación y fechas en las que se puede efectuar estos cambios. También quién es la persona responsable del proceso y a quién se puede acudir si fuera necesario.

- Fase de Divulgación en el cual es prioritario definir los medios idóneos de comunicación según los canales que en la organización se propicien más. Se pueden utilizar las carteleras, sin embargo no siempre los docentes las observan, sería conveniente imprimir trípticos con esta información y que en las reuniones de área el jefe de la misma ayude a socializar el programa entregando el tríptico y verbalizando en lo que consiste. También se puede dar uso de la intranet para presentar la información.
- Fase de Relaciones Cuando se da el momento de socialización y de interacción con las personas parte del proceso. En este caso se efectuará las relaciones en las reuniones de área.
- Fase de Participación se da cuando se encuentra espacios comunes de comunicación donde se plantean las dudas o criterios que posean los docentes al respecto. Es necesario efectuar la entrevista de desarrollo con los docentes de cada facultad, dicha entrevista debe efectuarla la coordinadora del programa en la unidad académica correspondiente.
- Fase de Integración cuando se comienza a realizar de forma sistemática el proceso para que quede instaurado en la cultura de la Universidad. Se deberá efectuar en forma periódica al inicio de cada semestre, al mismo tiempo que se efectúa una evaluación o monitoreo de lo que fue su desarrollo el anterior semestre y cuáles áreas siguen teniendo que fortalecerse. (Figuroa & Puga, 2009)

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

1. Las competencias son capacidades específicas que inciden en el desempeño de las personas ya que incluyen sus conocimientos, las destrezas que han desarrollado y las actitudes necesarias que se manifiestan en comportamientos idóneos para un puesto de trabajo. Es por ello muy importante conocer las competencias requeridas en un puesto de trabajo y las de la organización en general para poder evaluarlas, desarrollarlas y promoverlas. Si la Universidad y las facultades ingresan a una gestión por competencias todos los subsistemas de Recursos Humanos deben entrar bajo la modalidad de competencias, así los subsistemas de Reclutamiento, Selección, Desarrollo de Personal, Desarrollo Profesional, Evaluación de Desempeño y Administración Salarial deberán basarse en competencias pues son parte y engranajes importantes en el Sistema de la Gestión del Talento Humano.
2. El método MPC, Modelado por Competencias, es una metodología que posee pasos claros, concretos y adaptables a cualquier organización para efectuar el levantamiento de competencias. Esta metodología se basa en la realización de un taller con los expertos del cargo quienes son instruidos en el tema de competencias para poder entregar información de calidad y plasmarlo en un descriptivo del puesto. El método MPC pretende considerar las funciones principales y en base a ellas establecer las competencias necesarias para llevarlas a cabo con éxito. Para obtener las funciones esenciales con la ayuda de los docentes participantes se evaluó la frecuencia, la complejidad y la consecuencia de error en todas las funciones y a través de esta evaluación se obtuvieron las siguientes funciones fundamentales: impartir la cátedra, elaborar la planificación semestral, evaluar el rendimiento de los estudiantes.

3. Al establecer Competencias en el perfil docente se obtuvieron dos categorías de competencias, aquellas que son de Selección, es decir que requiere un docente para comenzar su trabajo apenas se incorpore a la Universidad, y las competencias de capacitación, es decir aquellas susceptibles de desarrollar. Sin embargo, ya que los procesos de Selección y Capacitación aún no incorporan la modalidad de competencias es necesario desarrollar cualquiera de ellas que no se encuentre en un nivel óptimo. Las competencias de selección obtenidas a través del taller con los docentes son: capacidad de generar confianza en el aula, autocontrol, empatía, motivación, gestión académica. Mientras que las competencias de capacitación obtenidas en el taller son: Servicio y atención al estudiante, adaptabilidad, manejo de grupos y preocupación por el desarrollo del estudiante.
4. El plan de desarrollo personal es integral, es decir que abarca más que sólo la capacitación en donde se pretende entregar nuevos conocimientos, afianzar los antiguos o desarrollar destrezas, sino que incluye un verdadero desarrollo de los docentes en su ámbito personal, en cuanto a valores, creencias y actitudes. En este sentido y con esta finalidad, el plan de desarrollo presentado utiliza los programas tradicionales de cursos y talleres pero se complementa con el coaching para mejorar actitudes y modalidades de trabajo personales que obstaculizan el desarrollo de su propio potencial. También es fundamental la socialización y difusión que se realice de todo el programa de desarrollo para que los docentes no sólo lo conozcan sino que se involucren en él.
5. El Plan de capacitación es el producto obtenido de un proceso de estudio de las necesidades a nivel organizacional, del puesto y personal para poder satisfacerlas a través del conocimiento y el desarrollo de alguna destreza. Es sumamente importante efectuar la detección de necesidades a través de encuestas, analizar los planes estratégicos y los descriptivos de puestos con

la finalidad que se analicen las necesidades desde diferentes perspectivas y se prioricen. Algunos cursos que se consideraron necesarios para las necesidades fundamentales son planificación de clases, comunicación efectiva, evaluación del rendimiento, conducción de grupos, educación por competencias, e learning, metodología de la investigación, entre otros.

6. El Coaching es una herramienta personalizada que permite enfocarse en las capacidades y limitaciones de cada docente. A través del proceso de Coaching se establecen preguntas profundas que permiten que el docente por sí mismo analice su gestión y las acciones correctivas que debe efectuar. En el programa de Coaching se establecieron 14 sesiones que van dirigidas a satisfacer en partes a las necesidades obtenidas a través del DNC pero también abarcan las necesidades que se obtuvieron al analizar la evaluación del desempeño. Esta evaluación es una herramienta importante que entrega como insumo las deficiencias en la gestión docente de cada uno de los participantes en el proceso de coaching.
7. La Evaluación de todo proceso es fundamental para realizar los cambios necesarios cuando no se obtienen los resultados esperados, en esta medición debe incorporarse los programas de desarrollo personal, es decir el plan de capacitación y el programa de coaching. Dicha evaluación permite generar una cultura de mejoramiento continuo que impacta no solo en el proceso como tal, sino también en los facilitadores de capacitación y en los coaches.
8. El Plan de Desarrollo profesional abarca tanto el plan de carrera como de sucesión, que resulta ser tanto un instrumento para desarrollar el potencial de los docentes cuanto un motivador para los mismos. A través de este subsistema se puede reubicar a las personas o tomar decisiones para adaptarse a nuevas situaciones en beneficio de la Universidad y del docente. En forma general los docentes conocen hacia donde pueden crecer sin

embargo no se encuentran satisfechos con el plan de desarrollo que posee la universidad, a pesar de que en gran parte se debe a que no se han involucrado lo suficiente para lograr un cambio en su estado actual.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda incorporar las competencias dentro de la Gestión de Recursos Humanos en todos los subsistemas mencionados. La PUCE debe complementar el proceso de Evaluación por Competencias que actualmente tiene con un proceso de Desarrollo de Competencias (capacitación por competencias) para poder cerrar las brechas que existen entre el perfil requerido y el que poseen los docentes.
2. Es necesario que el responsable del levantamiento de competencias conozca a profundidad la metodología y los formatos que se van a aplicar para que pueda guiar y dirigir el levantamiento o las actualizaciones necesarias en cuanto al perfil del docente. Dicho perfil debe ser actualizado en el tiempo pues a través de los cambios que se den en los reglamentos de educación superior y en los objetivos estratégicos de la universidad las funciones y competencias incorporadas en este trabajo pueden variar.
3. Es fundamental que se socialice las competencias levantadas, así como que se las desarrolle y la mejor forma es que desde el inicio se consideren en el proceso de selección con la finalidad de obtener mejores resultados en las evaluaciones iniciales y no se cree una frustración en el docente nuevo ni en los estudiantes que estuvieron bajo su cargo.

4. Se recomienda efectuar programas de desarrollo que visualicen al docente en forma holística, es decir que se comprenda todas las variables que inciden en él y su desempeño. Es importante que los docentes que participen en los planes de desarrollo estén comprometidos con su autogestión y con la organización pues la capacitación y el coaching sólo surtirán efecto en cuanto se tenga el deseo y la intención de cambiar y mejorar. Por eso se recomienda firmar acuerdos o compromisos entre la universidad y el docente para culminar los procesos de formación con éxito y éste no se vea interrumpido por la deserción. Es importante considerar planes de difusión y comunicación de los cursos a través del intranet o de carteleras.
5. Es aconsejable definir políticas y normas de capacitación, así como también efectuar una detección de necesidades al menos una vez al año y esta información validarla con los Decanos de cada facultad, así como también es fundamental conocer los objetivos estratégicos de la Universidad para que la capacitación impacte en los mismos.
6. Se recomienda llevar una carpeta personal por docente donde se va obteniendo los avances de cada sesión y la firma respectiva para establecer un compromiso psicológico del docente con el proceso. Además es necesario cumplir con los horarios y las asistencias a las sesiones, para esto el Coach debe ser una persona que maneje y tenga experiencia en procesos de este nivel, que pueda poner límites a comportamientos ofensivos e inadecuados con el proceso, así como también generar empatía y confianza con el docente.
7. Es fundamental acompañar los programas con un sistema adecuado de evaluación tanto a facilitadores como para los cursos. En dichas evaluaciones se debe considerar no únicamente encuestas de satisfacción y reacción sino que es propicio verificar indicadores específicos ligados a la gestión del programa y los resultados que se han alcanzado.

8. Es fundamental que se considere un proceso de evaluación del Plan de Desarrollo que se enfoque en los conocimientos que tienen los docentes en relación con el desarrollo profesional al que pueden involucrarse como el nivel de satisfacción que se genera por este plan, para conseguir esta información las encuestas y los focus group son herramientas muy usadas y que permiten conocer a nivel cuantitativo y cualitativo la forma en la que perciben los docentes este sistema.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Alles, Martha. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, Martha. (2003). *Gestión por Competencias, El Diccionario*. Argentina: Ediciones Granica.

Alles, Martha. (2006). *5 Pasos para transformar una oficina de personal en un Área de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Granica

Alles, Martha. (2006). *Evaluación por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica.

Andean Management Solutions. Deloitte Strategic Partner. (2007). *Presentación Plan de Carrera y Sucesión*. Ecuador.

Andrade, Franklin. (1999). *Análisis y valoración de cargos según modelos de competencias*, PUCE: Disertación de grado, Facultad de Psicología.

Bastidas & Muñoz. (2009). *Diseño de un modelo de plan de carrera y sucesión basado en el modelo de competencias*. PUCE: disertación de grado. Facultad de Psicología

Bohlander, George. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12 da edición. Estados Unidos: Editorial Thomson.

Boyatzis, Richard (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Estados Unidos.

Cabezas, Christian (2001). *Elaboración de un sistema de evaluación y retroalimentación docente basado en la teoría de las competencias en las Facultades de Ciencias Administrativas y Contables y Psicología de la PUCE*. PUCE: disertación de grado. Facultad de Psicología.

Carvajal, Iván (2009). *Situación Educativa Universitaria dirigida a una reforma de calidad*. Ecuador: Diario el Comercio.

CONEA, (2010). *Informe de Evaluación de Desempeño de las Instituciones de Educación Superior presentado en la Asamblea*. Ecuador.

Constitución de la República del Ecuador, (2008). *Régimen del Buen Vivir*. Título VII

Cook, Marshall, (2003). *Coaching efectivo*. Colombia: McGraw-Hill.

Corporación líderes, (2010). *Manual de formación de formadores*. Ecuador

Cruz, Peggy, (2007). *El Capital Humano y la Gestión por Competencias*. Universidad de Antofagasta.

Dalziel, Michel, (2006). *Gestión en Competencias*. Colombia: Mc Graw-Hill.

Figueroa & Puga, (2009). *Propuesta de un plan de carrera basado en Competencias*. PUCE: Disertación de grado. Facultad de Psicología.

Gordon, Mcbeath, (2007). *The handbook of Human Resources Planning*. Estados Unidos: Blackwell Pub.

Inec, (2010). *Las condiciones de vida de los ecuatorianos*. Ecuador: Quinta Ronda

Knowles, Malcolm, (2001). *Andragogía*. Estados Unidos: John Wiley Inc.

Levy-Leboyer, Claude, (1992). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ley Orgánica de Educación Superior (2010). Registro Oficial. Ecuador.

Mañez, Carmen, (2010). *Coaching para docentes*. Argentina: Bou ed.

Morales, Oria (2008). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias*. República Dominicana.

Moreno Jaime, (2001). *Modelado por Competencias*. PUCE: Trabajo de principalización.

Naranjo, Katia (2010). *Metodología de una gestión por competencias para los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la PUCE, aplicable en las áreas de conocimientos administrativos y métodos cuantitativos*. PUCE: tesis magister. Facultad de Ciencias de la Educación.

Ocampo, Luis F. (2010). *Apuntes sobre los conceptos de método y metodología*. Universidad Boliviana.

Paredes y Asociados, (2002). *Manual de Administración por Competencias*. Ecuador.

PUCE, (2003). *Estudio de Expectativas Estudiantes*. Ecuador: Departamento de Bienestar Estudiantil.

PUCE, (2010). *Reglamento del Personal Académico*. Agenda PUCE. Ecuador.

PUCE, (2009). *Metodología ignaciana*. Curso de capacitación.

PUCE, (2008). *Plan Operativo Anual de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables*. PUCE

PUCE, (2009). *Registro de Ingresos en la PUCE*. Ecuador: Secretaría General.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional*, México: Ed. Thomson.

Rueda & Altamirano, (2008). *Análisis de los cursos de capacitación docente como herramienta para mejorar el desempeño de los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. PUCE: Tesis de grado, Facultad de Ciencias de la Educación.

Hernández, Sampiere (2006). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw Hill.

Toro, Enrique. (2002). *Desarrollo personal y Andragogía*. Politécnica Nacional: módulo de Desarrollo y Capacitación.

Werther, Silliam, (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. México.

Internet:

Fidalgo, Angel, (2007). *El Método de Kolb, el gran desconocido*. Innovación Educativa.

http://innovacioneducativa.wordpress.com/2007/11/12el_metodo_de_kolb_el_gran_d_esconocido. Recuperado Noviembre 2011.

INEGI, (2012). *Aspectos Normativos y Metodológicos*.

<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/coesme/referencias>. Recuperado febrero 2012.

López, José, (2006). *El Efecto Pigmaleon*. EducaRueca.

<http://www.educarueca.org/spip.php?article417>. Recuperado Diciembre 2011.

Morales, Daniela (2009). *Paradigma Pedagógico Ignaciano*. Pontificia Universidad

Javeriana. Bogotá. [Http://recursostic.javeriana.edu.co/wiki/index.php/paradigma_pedag%C3%gico_ignaciano](http://recursostic.javeriana.edu.co/wiki/index.php/paradigma_pedag%C3%gico_ignaciano). Recuperado Noviembre 2011.

Navas John, (2005). *Usode las Normas Iso y Ciclo*

PhVA. <http://johnnavas.galeon.com//productos1002127.html>. Recuperado Noviembre 2011.

Noriega, José M. (2011). *Investigación Cualitativa*. Signal Media Group.

http://www.signal.com.mx/spanixh/marketing/focus_group/htm. Recuperado Febrero 2012.

PUCE. (2011). *Plan Estratégico*. www. Puce.edu.ec Plan estratégico 2007-2008 recuperado febrero 2011.

PUCE (2008). *Estatuto Universitario PUCE*. www. Puce.edu.ec Estatuto Universitario. Recuperado febrero 2012.

Vieytes, Maritza, (2008). *Ventana Johari*. Desarrollo del Capital Humano. <http://www.infonipyme.com/docs/GT/offline/empresarios/johari.htm>. Recuperado Diciembre 2011.

Zayas, Pedro, (2011). *Técnicas de perfiles de competencias*. <http://> técnicas para perfiles de competencias en procesos de selección, recuperado 7 abril 2011.

ANEXOS

ANEXO A:

TALLER DE COMPETENCIAS PARA DOCENTES



TALLER DE COMPETENCIAS
DOCENTES



POR QUÉ TRABAJAR POR COMPETENCIAS

- ▶ La competencia se centra en aquellos comportamientos visibles, observables y medibles de un individuo, por esta razón es factible conocer en forma específica cual es el grado de adecuación al puesto y que áreas deben ser reforzadas a través de la capacitación.



PROPÓSITO DEL TALLER

- ▶ El docente estará en capacidad de diferenciar los componentes de una competencia.
- ▶ El docente podrá determinar las actividades esenciales para su cargo.
- ▶ El docente identificará las competencias, conocimientos y destrezas que un docente debe presentar.



Procedimiento para levantar Competencias

- ▶ Determinar las actividades esenciales del Docente en la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
- ▶ Establecer los conocimientos y destrezas necesarias para cada actividad esencial.
- ▶ Utilizar el Diccionario de competencias y escoger aquellas indispensables para la gestión docente.
- ▶ Identificar aquellas competencias que deben ser desde el ingreso del docente y aquellas que se pueden desarrollar en el futuro.

Cuáles son las actividades esenciales



Componentes de una Competencia



Qué es el conocimiento?

- ▶ El conocimiento encierra lo que el individuo sabe de manera formal o informal con respecto a un asunto. Puede ser porque lo estudió o de forma empírica lo obtuvo.
- ▶ Implica el SABER de la persona



Qué es una destreza?

- ▶ La destreza implica la facultad de hacer algo, es decir la persona sabe el cómo ejecutar una actividad.
- ▶ Implica el SABER HACER en la persona.



Qué son las Actitudes?

- ▶ Es la forma con la que actúa la persona representada por la predisposición para pensar y actuar de una forma específica.
- ▶ Engloba los valores y rasgos de personalidad que el individuo posee.
- ▶ Está relacionado con el SER de la persona.



Competencias de Selección

- ▶ Son aquellas capacidades que el docente debe conocer y manifestar desde el ingreso a la Facultad.



Competencias de Capacitación

- ▶ Características que el docente puede desarrollar una vez dentro de la Facultad cuando ya ejerce su trabajo.



Actividad Grupal

- ▶ En grupos de 5 profesores llenar el formato que se les entregará .
- ▶ Determinen las actividades esenciales.
- ▶ También se les va a entregar un diccionario de competencias para que decidan cuáles son indispensables para la actividad docente.
- ▶ Divida los conocimientos, destrezas y otras competencias en aquellas de selección como de capacitación.



ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA DISEÑADA PARA AUTORIDADES PARA COMPETENCIAS CARDINALES

- 1) Podría definir la misión y visión de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables?
- 2) Cuáles son los valores que menciona la misión y visión de la Facultad?
- 3) Cómo considera se vivencia los valores a los que hace referencia en la Facultad?
- 4) Cómo pueden impactar estos valores en el rendimiento docente?
- 5) Cómo la gestión docente promulga estos valores?
- 6) Cuáles son las capacidades que todo docente debe tener?
- 7) Cómo puede involucrar a los docentes para trabajar en función de estos valores?

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista fue realizada con la Decana y el Subdecano en una reunión de alrededor de 15 minutos. Las respuestas obtenidas fueron:

- 1) La misión expresa claramente la necesidad de formar profesionales emprendedores con excelencia académica que se desenvuelvan con valores en la gestión productiva de cualquier área del país. Nuestra visión como Facultad es la de ser líder en el mejoramiento continuo.
- 2) Los valores son la excelencia y con ella la calidad, también se expresa el mejoramiento continuo guiado por valores éticos y la capacidad de generar trabajo es decir emprendimiento y responsabilidad social.
- 3) Los valores se traducen en las prácticas académicas y las prácticas sociales que se mantienen en la Facultad, así por ejemplo es una Facultad normada por la certificación de Calidad y eso permite que nuestros procesos sean constantemente evaluados a través de indicadores para efectuar mejoramiento de los mismos. Por otro lado, los valores de responsabilidad social también se los traslada en prácticas de acción social, se ha trabajado con las escuelas de Fe y Alegría donde los estudiantes participan llevando programas de ayuda y mejoramiento de las instalaciones de dichas escuelas. Y el emprendimiento como un desarrollo integral del estudiante se refleja en la Feria de Emprendimiento que se lleva a cabo una vez al año, donde los estudiantes participan y concursan a través de proyectos prácticos con impacto ecológico, ambiental y social a través de un plan de negocios y la creación del producto o servicio que presentan a un jurado calificador.
- 4) El docente debe llevar una acción alineada a los valores de la Facultad, es decir una relación entre sus técnicas de enseñanza teóricas y prácticas, y estimular el

pensamiento hacia problemáticas de la comunidad y problemas nacionales. Se pide la solución de casos ligados a nuestro país. Al ser la Calidad un valor de nuestra Facultad pues la gestión académica va de la mano con esa Calidad, si bien es cierto la calidad se ve enlazada a los procesos también debe ir hacia el ámbito académico.

- 5) Los valores se promulgan con el ejemplo, es el docente quien debe ser modelo, guía y ejemplo del estudiante a través de sus acciones, decisiones y pensamientos manifiestos.
- 6) Un docente debe ser íntegro, es decir que su palabra vaya acompañado de las acciones, debe tener compromiso con la docencia y tolerancia hacia las diferentes perspectivas y enfoques que surgen en un aula. También debe ser creativo y recursivo para conocer que técnica andragógica es mejor para el tipo de aprendizaje que se quiere efectuar.
- 7) A través de la comunicación y de las prácticas o actividades que la Facultad realiza.

ANEXO C:

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

(Alles, 2003)

ACEPTACION DE NORMAS Y POLÍTICAS

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

ACTITUD DE SERVICIO

Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige toda sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.

ADAPTABILIDAD

Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO

Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

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.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Capacidad que trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico, cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

ANÁLISIS NUMÉRICO

Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

APTITUD VERBAL

Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

AUTOCONFIANZA

Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiarlo en su entorno de trabajo.

AUTOCONTROL

Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.

AUTODESARROLLO

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.

AUTOMOTIVACIÓN

Disposición para demostrar una alta capacidad emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades. Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal.

ASUNCIÓN DE RIESGOS

Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA

Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. 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. No aceptan la mediocridad.

CAPACIDAD DE ANÁLISIS

Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

CAPACIDAD PARA APRENDER

Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

CAPACIDAD CRÍTICA

Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

CAPACIDAD DE DECISIÓN

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

COMPRENSIÓN INTERPERSONAL

Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

COMPROMISO

Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

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.

COMUNICACIÓN ESCRITA

Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

COMUNICACIÓN ORAL PERSUASIVA

Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía, como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

CREATIVIDAD

Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

DEFENSA DE LOS DEMÁS

Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se le haya pedido.

DELEGACIÓN

Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

DESARROLLO RELACIONES

Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

DISPONIBILIDAD

Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

DIRECCIÓN DE PERSONAS

Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

EFECTIVIDAD

Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y participación conjunta de sus colaboradores.

ENERGÍA

Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

ENTUSIASMO

Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

ESCUCHA

Disposición y Capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

ESPÍRITU COMERCIAL

Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

ÉTICA

Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: Poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

EMPODERAMIENTO

Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

FLEXIBILIDAD

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

GESTIÓN DEL CAMBIO

Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de cambio específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

GESTIÓN DE RECURSOS

Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

GESTIÓN DE CONFLICTOS

Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

HABILIDAD DE CONTROL

Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA

Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

IMPACTO

Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

INNOVACIÓN

Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

INFLUENCIA

Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

INICIATIVA

Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.

INTEGRIDAD

Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones de riesgo y difíciles.

INTERÉS POR MANTENERSE ACTUALIZADO

Es la competencia que posee el líder referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías, y compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

INTERACTUAR / INTERRELACIONARSE

Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

LEALTAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

LIDERAZGO

Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE

Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.

METICULOSIDAD

Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

MINUCIOSIDAD

Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.

NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

ORIENTACIÓN AL LOGRO

Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.

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.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA

Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

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.

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.

PENSAMIENTO CREATIVO

Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos, y establecer estrategias integrales que vinculen toda la organización.

PENSAMIENTO ÉTICO

Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar, honestidad, equidad, el cumplimiento de normas y responsabilidad social.

PENSAMIENTO SISTÉMICO

Es la competencia que posee el líder referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

PERSISTENCIA

Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL

Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

POSITIVISMO

Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que están directamente relacionados con la confianza en el éxito de un trabajo, de una idea o una tarea.

PREOCUPACIÓN POR EL DESARROLLO

Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

PREOCUPACIÓN POR LA IMAGEN

Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.

PROFESIONALISMO

Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

RESISTENCIA

Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

RESPONSABILIDAD

Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

RIGOR PROFESIONAL

Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma) con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

SENSIBILIDAD HACIA EL CLIENTE

Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.

SENSIBILIDAD INTERPERSONAL

Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.

SENSIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.

SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

SENTIDO DE EFECTIVIDAD

Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.

SOCIABILIDAD

Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.

TENACIDAD

Capacidad para progresar y persistir a pesar de los obstáculos.

TOLERANCIA AL ESTRÉS

Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

TOMA DE DECISIONES

Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.

TRABAJO EN EQUIPO

Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente

UTILIZACIÓN DE OTROS

Se refiere a una compleja interacción con los empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa y demás personas que no están sujetos a influencias de poder por la posición que ocupan.

UTILIZACIÓN DE RELACIONES

Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocio.

VISIÓN DE FUTURO

Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas.

VALORES

Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios de una empresa, los cuales se identifican plenamente con los establecidos por la organización misma.

VISIÓN EMPRESARIAL

Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos que se deben seguir a medio y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.

VISIÓN PROSPECTIVA

Capacidad para visualizar el futuro hacia donde se pretende llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

ANEXO D:

FORMATO PARA DESCRIPTIVOS DE PUESTOS					
IDENTIFICACIÓN					
NOMBRE DEL CARGO:					
Oficina (Ciudad):					
Facultad:					
Dedicación:					
DESCRIPCIÓN GENERAL					
NATURALEZA Y ALCANCE					
Cargo del Jefe Inmediato:					
En ausencia es Reemplazo por:					
POSICIONES QUE REPORTAN AL TITULAR DEL CARGO					
Cargos bajo responsabilidad directa			No. de Puestos		
PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS (Dentro de la Universidad):					
CARGO			FINALIDAD (Para qué)		
Principales relaciones externas (Fuera de la empresa):					
CARGO			FINALIDAD (Para qué)		
Documentos que emite (Informes)			Documentos que recibe (Informes)		

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ACTIVIDADES				
(A continuación detalle las principales actividades, funciones, tareas o responsabilidades de su puesto.)	Frecuencia	Complejidad (1-5)	Consecuencia Error (1-5)	total
FUNCIONES ESENCIALES				
COMPETENCIAS de SELECCIÓN		COMPETENCIAS de CAPACITACIÓN		

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ACTIVIDADES				
(A continuación detalle las principales actividades, funciones, tareas o responsabilidades de su puesto.)			Consecuencia Error (1-5)	total
	Frecuencia	Complejidad (1-5)		
FUNCIONES ESENCIALES				
COMPETENCIAS de SELECCIÓN			COMPETENCIAS de CAPACITACIÓN	
ANÁLISIS DEL CARGO				
<i>A continuación se presentan los requisitos, cualidades o condiciones que la persona debe poseer para desarrollar de manera satisfactoria su trabajo.</i>				
REQUISITOS ACADÉMICOS				
EDUCACIÓN FORMAL:				
Ciclo Básico:	□			
Bachillerato:	□			
Tecnólogo o Egresado de:	_____			
Título Universitario:	_____			
Postgrado o Especialización	_____			
Otros (Especifique)	_____			

CONDICIONES ESPECIALES			
Edad			
Estado Civil			
Género			
EXPERIENCIA			
Especifica en el cargo o general en el área?			
No requiere Experiencia:	<input type="checkbox"/>	De 2 a 4 años:	<input type="checkbox"/>
Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años:	<input type="checkbox"/>
De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	Mayor a 6 años:	<input type="checkbox"/>
CAPACITACIÓN ADICIONAL: Que tipo de capacitación o entrenamiento adicional es necesario par desempeñar el cargo, (cursos, seminarios, conocimientos, manejo de instrumentos, maquinarias, reglamentos, etc.)			
Idiomas:	Hablado	Escrito	Leído
Inglés			
Otros:			
Otros:			
Computación:			
Office:	<input type="checkbox"/>	Word:	<input type="checkbox"/>
		Excel:	<input type="checkbox"/>
		Power Point:	<input type="checkbox"/>
Otros (Aplicaciones Especifique):			
Entrenamiento:			
No requiere entrenamiento	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 4 semanas	<input type="checkbox"/>
Entrenamiento hasta 2 semanas	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 8 semanas	<input type="checkbox"/>
		Más de 8 semanas	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS FÍSICOS			
<input type="checkbox"/>	Realiza esfuerzo físico normal en el desarrollo de su trabajo.		
<input type="checkbox"/>	Realiza esfuerzo físico mediano en el desarrollo de su trabajo.		
<input type="checkbox"/>	Necesita realizar un esfuerzo físico alto en su trabajo.		
HABILIDAD MANUAL (Destreza manual que se requiere para realizar el trabajo de manera óptima)			
<input type="checkbox"/>	Se requiere una habilidad manual normal		
<input type="checkbox"/>	Se requiere una habilidad manual media		
<input type="checkbox"/>	Se requiere una habilidad manual alta		
REQUISITOS DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y VISUAL			
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario, tareas de fáci entendimiento, que requieren poco esfuerzo mental y visual.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario que requiere esfuerzo visual y mental mediano.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo constante y delicado que requiere mayor concentración visual y mental no coordianación mov.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración visual y mental absoluta.		
INICIATIVA			
<input type="checkbox"/>	Sigue instrucciones exactas y definidas		
<input type="checkbox"/>	Toma pequeña decisiones en la realización de tareas variadas y sencillas		
<input type="checkbox"/>	Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas		
<input type="checkbox"/>	Toma decisiones frecuentes, en base a políticas generales establecidas programando cursos de acción con iniciativa propia.		
<input type="checkbox"/>	Toma decisiones independientes sobre asuntos complejos que implican alto riesgo para la empresa.		
	Participa en la formulación de políticas y programas.		

REQUISITOS ACADÉMICOS			
EDUCACIÓN FORMAL:			
Ciclo Básico:	<input type="checkbox"/>		
Bachillerato:	<input type="checkbox"/>		
Tecnólogo o Egresado de:			
Título Universitario:			
Postgrado o Especialización			
Otros (Especifique)			
CONDICIONES ESPECIALES			
Edad			
Estado Civil			
Género			
EXPERIENCIA			
Especifica en el cargo o general en el área?			
No requiere Experiencia:	<input type="checkbox"/>		
Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>	De 2 a 4 años:	<input type="checkbox"/>
De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años:	<input type="checkbox"/>
		Mayor a 6 años:	<input type="checkbox"/>
<i>CAPACITACIÓN ADICIONAL: Que tipo de capacitación o entrenamiento adicional es necesario par desempeñar el cargo, (cursos, seminarios, conocimientos, manejo de instrumentos, maquinarias, reglamentos, etc.)</i>			
Idiomas:	Hablado	Escrito	Leído
Inglés			
Otros:			
Otros:			
Computación:			
Office:	<input type="checkbox"/>	Word:	<input type="checkbox"/>
		Excel:	<input type="checkbox"/>
		Power Point:	<input type="checkbox"/>
Otros (Aplicaciones Especifique):			
Entrenamiento:			
No requiere entrenamiento	<input type="checkbox"/>		
Entrenamiento hasta 2 semanas	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 4 semanas	<input type="checkbox"/>
		Entrenamiento hasta de 8 semanas	<input type="checkbox"/>
		Más de 8 semanas	<input type="checkbox"/>

REQUISITOS FÍSICOS

- Realiza esfuerzo físico normal en el desarrollo de su trabajo.
- Realiza esfuerzo físico mediano en el desarrollo de su trabajo.
- Necesita realizar un esfuerzo físico alto en su trabajo.

HABILIDAD MANUAL (Destreza manual que se requiere para realizar el trabajo de manera óptima)

- Se requiere una habilidad manual normal
- Se requiere una habilidad manual media
- Se requiere una habilidad manual alta

REQUISITOS DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y VISUAL

- Trabajo rutinario, tareas de fácil entendimiento, que requieren poco esfuerzo mental y visual.
- Trabajo rutinario que requiere esfuerzo visual y mental mediano.
- Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual.
- Trabajo constante y delicado que requiere mayor concentración visual y mental no coordinación mov.
- Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración visual y mental absoluta.

INICIATIVA

- Sigue instrucciones exactas y definidas
- Toma pequeñas decisiones en la realización de tareas variadas y sencillas
- Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas
- Toma decisiones frecuentes, en base a políticas generales establecidas programando cursos de acción con iniciativa propia.
- Toma decisiones independientes sobre asuntos complejos que implican alto riesgo para la empresa.
Participa en la formulación de políticas y programas.

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Maquinaria, equipos, herramientas,

Indique que herramienta, equipos y máquinas utiliza en su trabajo:

Computador, Teléfono escritorio

- Trabajo que carece o es mínima la responsabilidades por custodia de estos bienes.
- Trabajo que requiere de un mínimo de atención y de cautela para evitar daños.
- Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.
- Alta responsabilidad por la conservación y manejo de los bienes custodiados para prevenir daños o mermas.
- Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Materiales, suministros, materias

- El trabajo no tiene responsabilidad o es mínima la probabilidad de producir pérdidas o daños.
- El trabajo es de mediano cuidado requiere precaución para evitar daños o pérdidas.
- El trabajo requiere de un gran cuidado en la custodia y conservación de los bienes para evitar daños o pérdidas
- Trabajo que tiene una alta responsabilidad por la protecciones de los bienes custodiados.
- Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Documentos, archivos, información reservada o confidencial, así como el manejo del dinero en efectivo, valores o especies.

- El cargo no tiene responsabilidad sobre el manejo de estos bienes o son de responsabilidad limitada al manejo o custodia regular de pequeños valores, o información no confidencial.
- La responsabilidad es mediana, ya que maneja información de naturaleza reservada, generalmente limitada a un sector de la empresa, o se maneja
- Tiene una alta responsabilidad sobre frecuente información reservada, documentos y cantidades moderadas y constantes de valores /o dinero
- Máxima responsabilidad sobre información muy reservada o confidencial, altos montos de dinero, valores y documentos, cuyo descuido podría producir graves daños en la marcha de la empresa.

Responsabilidad de Supervisión:

- Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.
- Supervisión limitada, responsable eventualmente de una o dos personas sin especialización
- Es responsable de supervisar o dirigir el trabajo de hasta 4 personas que cumplan labores técnicas.
- Responsable de supervisar las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos
- Tiene responsabilidad general sobre las operaciones de la empresa, cuyas actividades son de planificación, organización, control y ejecución

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones Ambientales: Hace referencia a las condiciones físicas y materiales en las que las personas desarrollan su trabajo; tales como: la ubicación y las causas que puedan hacer desagradables el trabajo.

- Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables.
- Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden elementos ligeramente inconvenientes, tales como polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruidos, cambios de temperatura, humedad, etc.
- Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden elementos medianamente inconvenientes, tales como exposición frecuente al contacto con tierra, polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruido, cambios de temperatura u otras condiciones equivalentes.
- Ambiente que comprende elementos molestos o malas condiciones tales como exposición frecuente al contacto con tierra, polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruido, cambios de temperatura
- Expuesto permanentemente a ruidos, vibraciones, cambios de temperatura, contacto con agua, tierra, humos, pastas, aceite, grasa, sustancias químicas, gases tóxicos que hacen nocivo el ambiente donde se desarrolla el trabajo.

Riesgos del Trabajo: Se refiere a la posibilidad de accidente de trabajo y su gravedad, al igual que el peligro de contraer enfermedades profesionales por su relación con el puesto de trabajo.

- No aplica
- Riesgo de accidentes de gravedad baja como pequeños cortes, contusiones, dislocaciones, quemaduras leves o irritaciones de la piel, ligero peligro de irritación sinusítica y bronquial.
- Riesgo de accidentes de gravedad media, irritaciones de los ojos, oídos, orejas y de la piel, que requieren un tratamiento médico.
- Riesgo de accidentes de gravedad alta, tales como quemaduras graves, heridas o cortos de gravedad, shock, envenenamiento por gas y otras sustancias químicas, caídas, posición de trabajo peligros, peligro derivado
- Riesgo de accidentes mortales o que suponen un elevado porcentaje de casos de invalidez permanente.

OBSERVACIONES QUE DESEE HACER EL EMPLEADO

Firma Empleado _____

Fecha: ____/____/____

INFORME DEL JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR

Rectificaciones de los datos proporcionados por el empleado.

Ampliaciones sobre la información proporcionada por el empleado.

Firma Supervisor _____

Fecha: ____/____/____

Realizado por:

Fecha de elaboración

Cód. del Cargo

ANEXO E: PERFIL DEL DOCENTE

IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO:	Docente
Oficina (Ciudad):	QUITO
Facultad:	Ciencias Administrativas y Contables
Dedicación:	tiempo parcial
DESCRIPCIÓN GENERAL	
<p>Profesional en el área específica de la asignatura designada cuyo propósito es formar a los estudiantes de manera integral a través de diversas metodologías y técnicas establecidas en base a su experiencia y que permitan el entendimiento de su materia, el desarrollo de habilidades y destrezas específicas así como reforzamiento de los valores que guían el trabajo profesional.</p>	
NATURALEZA Y ALCANCE	
Cargo del Jefe Inmediato:	Coordinador de área
En ausencia es Reemplazo por:	según lo establecido por el dirección de Recursos Humanos
POSICIONES QUE REPORTAN AL TITULAR DEL CARGO	
<i>Cargos bajo responsabilidad directa</i>	<i>No. de Puestos</i>
n/A	
PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS (Dentro de la Universidad):	
CARGO	FINALIDAD (Para qué)
Secretaria de la Facultad	entrega de notas, justificaciones de inasistencia, listado de estudiantes.
Conserjes	apertura de aulas
Programador Académico	disponibilidad de horarios y aceptación de la programación académica
Secretaria del Decanato	entrega de invitaciones, tarjetas, cartas, etc.
Coordinación de Desarrollo Docente	coordinación de programas de capacitación y desarrollo docente
Coordinación de Eventos	conocimiento, información y confirmación de asistencias a viajes y eventos organizados por la facultad.
Coordinación de Avance Académicos	controlar la entrega de avance de syllabus y problemas suscitados en el aula
Principales relaciones externas (Fuera de la empresa):	
CARGO	FINALIDAD (Para qué)
n/A	
Documentos que emite (Informes)	Documentos que recibe (Informes)
Syllabus semestral	Listado de estudiantes para asistencia
material de la asignatura	carpeta de información
reporte de notas y asistencia	

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE ACTIVIDADES						
(A continuación detalle las principales actividades, funciones, tareas o responsabilidades de su puesto.)	Frecuencia	Complejidad (1-5)	Consecuencia Error (1-5)	total		
	Impartir la asignatura	5	5	5	30	
Elaborar la planificación semestral	2	5	5	27		
Evaluar el rendimiento a los estudiantes	5	5	4	25		
Determinar problemas existentes con los estudiantes	2	3	2	8		
Registrar en el sistema el avance del syllabus y la asistencia	5	1	2	7		
Reservar aulas o recursos especiales para la clase	5	1	1	6		
Asistir a cursos de capacitación	2	2	2	6		
Controlar la entrega de avance de syllabus al coordinador del proceso	3	1	3	6		
Elaborar el reporte de notas	3	1	2	5		
Asistir a las reuniones de área	2	1	2	4		
FUNCIONES ESENCIALES						
Impartir la asignatura Elaborar la planificación semestral Evaluar el rendimiento a los estudiantes						
COMPETENCIAS de SELECCIÓN		COMPETENCIAS de CAPACITACIÓN				
Confianza Autocontrol Empatía Motivación Gestión Académica		Servicio y atención al estudiante Adaptabilidad Manejo de Grupos Preocupación por el desarrollo del estudiante				
ANÁLISIS DEL CARGO						
<i>A continuación se presentan los requisitos, cualidades o condiciones que la persona debe poseer para desarrollar de manera satisfactoria su trabajo.</i>						
REQUISITOS ACADÉMICOS						
EDUCACIÓN FORMAL:						
Ciclo Básico:	<table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>					
Bachillerato:						
Tecnólogo o Egresado de:						
Título Universitario:	en el área de la asignatura					
Postgrado o Especialización	en el área de la asignatura					
Otros (Especifique)	_____					

CONDICIONES ESPECIALES			
Edad			
Estado Civil			
Género			
EXPERIENCIA			
Especifica en el cargo o general en el área?			
No requiere Experiencia:	<input type="checkbox"/>	De 2 a 4 años:	<input type="checkbox"/>
Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años:	<input type="checkbox"/>
De 1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	Mayor a 6 años:	<input type="checkbox"/>
CAPACITACIÓN ADICIONAL: Que tipo de capacitación o entrenamiento adicional es necesario par desempeñar el cargo, (cursos, seminarios, conocimientos, manejo de instrumentos, maquinarias, reglamentos, etc.)			
Idiomas:	Hablado	Escrito	Leído
Inglés			
Otros:			
Otros:			
Computación:			
Office:	<input type="checkbox"/>	Word:	<input type="checkbox"/>
		Excel:	<input type="checkbox"/>
		Power Point:	<input type="checkbox"/>
Otros (Aplicaciones Especifique):			
Entrenamiento:			
No requiere entrenamiento	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 4 semanas	<input type="checkbox"/>
Entrenamiento hasta 2 semanas	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 8 semanas	<input type="checkbox"/>
		Más de 8 semanas	<input type="checkbox"/>
REQUISITOS FÍSICOS			
<input type="checkbox"/>	Realiza esfuerzo físico normal en el desarrollo de su trabajo.		
<input type="checkbox"/>	Realiza esfuerzo físico mediano en el desarrollo de su trabajo.		
<input type="checkbox"/>	Necesita realizar un esfuerzo físico alto en su trabajo.		
HABILIDAD MANUAL (Destreza manual que se requiere para realizar el trabajo de manera óptima)			
<input type="checkbox"/>	Se requiere una habilidad manual normal		
<input type="checkbox"/>	Se requiere una habilidad manual media		
<input type="checkbox"/>	Se requiere una habilidad manual alta		
REQUISITOS DE CONCENTRACIÓN MENTAL Y VISUAL			
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario, tareas de fáci entendimiento, que requieren poco esfuerzo mental y visual.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo rutinario que requiere esfuerzo visual y mental mediano.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo que requiere mayor coordinación de movimientos, concentración mental y visual.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo constante y delicado que requiere mayor concentración visual y mental no coordianación mov.		
<input type="checkbox"/>	Trabajo que requiere gran coordinación de movimientos, concentración visual y mental absoluta.		
INICIATIVA			
<input type="checkbox"/>	Sigue instrucciones exactas y definidas		
<input type="checkbox"/>	Toma pequeña decisiones en la realización de tareas variadas y sencillas		
<input type="checkbox"/>	Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas		
<input type="checkbox"/>	Toma decisiones frecuentes, en base a políticas generales establecidas programando cursos de acción con iniciativa propia.		
<input type="checkbox"/>	Toma decisiones independientes sobre asuntos complejos que implican alto riesgo para la empresa.		
<input type="checkbox"/>	Participa en la formulación de políticas y programas.		

CONDICIONES ESPECIALES				
Edad	25 en adelante			
Estado Civil	n/a			
Género	n/a			
EXPERIENCIA				
Especifica en el cargo o general en el área?				
No requiere Experiencia:	<input type="checkbox"/>	De 2 a 4 años:	<input type="checkbox"/>	
Menor a 1 año	<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 años:	<input type="checkbox"/>	
De 1 a 2 años	<input checked="" type="checkbox"/>	Mayor a 6 años:	<input type="checkbox"/>	
CAPACITACIÓN ADICIONAL: Que tipo de capacitación o entrenamiento adicional es necesario par desempeñar el cargo, (cursos, seminarios, conocimientos, manejo de instrumentos, maquinarias, reglamentos, etc.)				
Metodología y técnicas andragógicas, planificación de syllabus y diversidad de mecanismos para evaluar el desempeño estudiantil, desarrollo de competencias en estudiantes				
Idiomas:	Hablado	Escrito	Leído	
Inglés	50%	50%	70%	
Otros:	%	%	%	
Otros:	%	%	%	
Computación:				
Office:	<input checked="" type="checkbox"/>	Word:	<input checked="" type="checkbox"/>	Excel:
				<input checked="" type="checkbox"/>
		100%		100%
				Power Point:
				<input checked="" type="checkbox"/>
				100%
Otros (Aplicaciones Especifique):				
Entrenamiento:				
No requiere entrenamiento	<input type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 4 semanas	<input type="checkbox"/>	
Entrenamiento hasta 2 semanas	<input checked="" type="checkbox"/>	Entrenamiento hasta de 8 semanas	<input type="checkbox"/>	
		Más de 8 semanas	<input type="checkbox"/>	

RESPONSABILIDADES DEL CARGO

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Maquinaria, equipos, herramientas,

Indique que herramienta, equipos y máquinas utiliza en su trabajo:

Computador, Teléfono escritorio

- Trabajo que carece o es mínima la responsabilidades por custodia de estos bienes.
 Trabajo que requiere de un mínimo de atención y de cautela para evitar daños.
- Trabajo de cuidado, que requiere precaución para evitar daños.
- Alta responsabilidad por la conservación y manejo de los bienes custodiados para prevenir daños o mermas.
- Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Materiales, suministros, materias

- El trabajo no tiene responsabilidad o es mínima la probabilidad de producir pérdidas o daños.
 El trabajo es de mediano cuidado requiere precaución para evitar daños o pérdidas.
- El trabajo requiere de un gran cuidado en la custodia y conservación de los bienes para evitar daños o pérdidas
- Trabajo que tiene una alta responsabilidad por la protecciones de los bienes custodiados.
- Máxima responsabilidad por el uso eficiente de los bienes de la empresa, para evitar daños sustanciales.

Responsabilidad sobre la custodia y uso de: Documentos, archivos, información reservada o confidencial, así como el manejo del dinero en efectivo, valores o especies.

- El cargo no tiene responsabilidad sobre el manejo de estos bienes o son de responsabilidad limitada al manejo o custodia regular de pequeños valores, o información no confidencial.
- La responsabilidad es mediana, ya que maneja información de naturaleza reservada, generalmente limitada a un sector de la empresa, o se maneja
- Tiene una alta responsabilidad sobre frecuente información reservada, documentos y cantidades moderadas y constantes de valores /o dinero
- Máxima responsabilidad sobre información muy reservada o confidencial, altos montos de dinero, valores y documentos, cuyo descuido podría producir graves daños en la marcha de la empresa.

Responsabilidad de Supervisión:

- Responsabilidad únicamente de su propio trabajo.
- Supervisión limitada, responsable eventualmente de una o dos personas sin especialización
- Es responsable de supervisar o dirigir el trabajo de hast 4 personas que cumplan labores técnicas.
- Responsable de supervisar las operaciones de un departamento, que incluye dirección y coordinación de actividades para el cumplimiento de objetivos
- Tiene responsabilidad general sobre las operaciones de la empresa, cuyas actividades son de planificación, organización, control y ejecución

CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones Ambientales: Hace referencia a las condiciones físicas y materiale en las que las personas desarrollan su trabajo; tales como: la ubicación y las causas que puedan hacer desagradables el trabajo.

- Ambiente de trabajo normal, sin elementos desagradables.
- Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden elementos ligeramente inconvenientes, tales como polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruidos, cambios de temperatura, humedad, etc.
- Ambiente o condiciones de trabajo que comprenden elementos medianamente inconvenientes, tales como exposición frecuente al contacto con tierra, polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruido, cambios de temperatura u otras condiciones equivalentes.
- Ambiente que comprende elementos molestos o malas condiciones, tales como exposición frecuente al contacto con tierra, polvo, sustancias nocivas, mala iluminación, ruido, cambios de temperatura
- Expuesto permanente a ruidos, vibraciones, cambios de temperatura, contacto con agua, tierra, humos, pastas, aceite, grasa, sustancias química, gases tóxicosm que hacen nocivo el ambiente donde se desarrolla el trabajo.

Riesgos del Trabajo: Se refiere a la posibilidad de accidente de trabajo y su gravedad, al igual que el peligro de contraer enfermedades profesionales por su relación con el puesto de trabajo.

- No aplica
- Riesgo de accidentes de gravedad baja como pequeños cortes, contusiones, dislocaciones, quemaduras leves o irritaciones de la piel, ligero peligro de irritación sinusítica y bronquial.
- Riesgo de accidentes de gravedad media, irritaciones de los ojos, oídos, orejas y de la piel, que requieren un tratamiento médico.
- Riesgo de accidentes de gravedad alta, tales como quemaduras graves, heridas o cortos de gravedad, shock, envenenamiento por gas y otras sustancias químicas, caídas, posición de trabajo peligros, peligro derivado
- Riesgo de accidentes mortales o que suponen un elevado porcentaje de casos de invalidez permanente.

OBSERVACIONES QUE DESEE HACER EL EMPLEADO

Firma Empleado _____

Fecha: ____/____/____

INFORME DEL JEFE INMEDIATO O SUPERVISOR

Rectificaciones de los datos proporcionados por el empleado.

Ampliaciones sobre la información proporcionada por el empleado.

Firma Supervisor _____

Fecha: ____/____/____

Realizado por:

Fecha de elaboración

Cód. del Cargo

ANEXO F:

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar los requerimientos de capacitación que usted posee como docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Por favor indique de los siguientes aspectos en los que considera debería capacitarse para el ejercicio docente y la duración en horas que está dispuesto a destinar para los mismos

AP= Alta Prioridad
P= Prioritario

MP= Medianamente prioritario
NP= No es prioritario

	CURSOS	ORDEN DE PRIORIDAD				TIEMPO QUE PUEDE DESTINAR PARA EL CURSO (en horas)		
		AP	P	MP	NP	menos 20 horas	20 -30 horas	más de 40 horas
1	Planificación de clases		9				5	4
2	Metodologías y técnicas de aprendizaje		5				3	2
3	Comunicación efectiva	11	6				15	2
4	Evaluación del rendimiento de estudiantes	3	7					10
5	Formación en competencias		1		1	2		
6	Conducción de grupos	9		5		12	2	
7	Resolución de conflictos		3	7			10	
8	Análisis curricular			6	2		8	
9	Educación por competencias	5				5		
10	Técnicas grupales para el aula		1	3			4	
11	Aprendizaje por valores		6	5		5	6	
12	E learning- educación virtual	8		7			15	
13	Educación a distancia				7	7		
14	Metodología de investigación		4	6		5	5	
15	Dirección de disertaciones			1	6	7		
16	Planteamiento de indicadores y estrategias de aprendizaje		4			4		
17	Diseño de material didáctico		2	5		7		
18	Metodología Ignaciana				7	7		
19	Diseño de actividades para el trabajo autónomo			3		3		
20	Retroalimentación y coaching en el aula			6				6

21	Nuevas metodologías de enseñanza superior	8	5					13	
22	Las tic's en el aprendizaje	8	3					11	
23	Diseño de programas para el desarrollo integral del estudiante	6				6			
24	Técnicas para propiciar la creatividad en el aula				5	5			
25	Desarrollo de Inteligencia emocional en la gestión docente	4	5					9	
26	Coaching en el aprendizaje	3	4		2	3		5	1

ANEXO G:

Objetivos y Contenidos de Aprendizaje

Asignatura _____

Nombre del Docente _____

mision de asignatura _____

	Unidad de Aprendizaje	Objetivo de la Unidad	Impacto de la unidad (valore con una escala 1 al 5)	Importancia de la unidad	Competencias a desarrollar
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

Firma del Docente

Firma del Coach

ANEXO H: METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES.

Metodología y Actividades

Asignatura _____
 Nombre del Docente _____

mision de asignatura _____					

	Unidad de Aprendizaje	Objetivo	metodología	actividades	Competencias
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

 Firma del Docente

 Firma del Coach

ANEXO I:**COMPROMISO DE RESPONSABILIDAD MUTUA**

Asignatura _____

Nombre del Docente _____

Su propósito con el curso es _____		
Nombre sus responsabilidades como docente con los estudiantes: _____		
Razones que considere usted dificultan el compromiso mutuo con los estudiantes: _____		
Cuáles suelen ser sus reacciones emocionales cuando no sale lo planificado: _____		
Cuáles acciones ejecuta para en el aula para lograr mayor compromiso	Cuáles acciones ejecuta para en el aula para motivar a los estudiantes	Cuáles acciones ejecuta para en el aula para conseguir mejor desempeño
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Firma del Docente_____
Firma del Coach

ANEXO J:

Creencias y Valores

Asignatura _____
 Nombre del Docente _____

Qué valora de la gestión docente:

Cuáles características considera tienen los estudiantes en la actualidad:

Cuáles cambios ha visto en los estudiantes en los últimos años (especifique si los considera favorables o desfavorables)

Cuáles son sus expectativas con respecto a los estudiantes (Característica que debería tener un estudiante sobresaliente)

Cuáles creencias dirigen su gestión docente	Establezca si esas creencias son limitantes o progresistas	Cuáles valores dirigen su gestión docente

 Firma del Docente

 Firma del Coach

ANEXO K:

Expectativas del curso

Asignatura _____
 Nombre del Docente _____

Cuáles son sus expectativas con respecto al curso: _____		
Cuáles expectativas considera tienen los estudiantes con relación a su clase		
Qué efectúa usted para poder conocer las expectativas de sus estudiantes:		
Cómo puede alcanzar y cumplir las expectativas suyas y de los estudiantes:		
Cuáles expectativas suelen cumplirse con frecuencia en el aula	Cuáles expectativas no suelen cumplirse con frecuencia en el aula	Razones por las que no se ha cumplido dichas expectativas

 Firma del Docente

 Firma del Coach

ANEXO L:

Actividades para establecer el rapport

Asignatura _____
 Nombre del Docente _____

Cuáles comportamientos se manifiestan cuando existe confianza en el aula?					
Cuáles acciones del docente perjudican la confianza de los estudiantes ?					
Cuáles comportamientos del docente ayudan a mantener y generar la confianza?					
Cuáles actividades realizará usted para obtener confianza?			Cuáles de sus acciones cambiaría para obtener mayor nivel de confianza?		

 Firma del Docente

 Firma del Coach

ANEXO M: COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL

Asignatura _____
 Nombre del Docente _____

Cuáles estrategias utiliza para comunicarse en el aula y qué tiempo destina para comunicarse con los estudiantes y conocer su percepción ?		
Cuáles resultados ha obtenido con estas estrategias?		
Qué podría cambiar para obtener mejores resultados?		
Canales de comunicación que utiliza dentro del aula	Canales de comunicación que utiliza fuera del aula	Nuevas estrategias de comunicación que utilizaría (resumen, preguntas)

 Firma del Docente

 Firma del Coach

ANEXO N:

Autoconocimiento (Rueda de la vida y Ventana de Yohari)

Asignatura _____

Nombre del Docente _____

Rueda de la vida

Evalúe el nivel de satisfacción que presenta en relación con las siguientes facetas y describa las razones de esa evaluación

Nomenclatura	Significado	
MS	Muy satisfecho (90 a 100%)	No realizaría ningún cambio en esa faceta pues su estado es óptimo e ideal.
S	Satisfecho (60 a 89%)	Efectuaría un leve cambio en esa elemento aunque se encuentra satisfecho.
I	Insatisfecho (30 a 59%)	Son varios los cambios que efectuaría a ese nivel.
MI	Muy insatisfecho (0 a 29%)	Esa elemento requiere un cambio radical pues no se encuentra desarrollado.

	entorno físico	salud	carrera profesional	relaciones interpersonales	relación de pareja	autodesarrollo	finanzas	diversión
nivel satisfacción								

Qué plan de acción se plantea para mejorar el nivel de satisfacción del área más baja?

Ventana de Yohari

Llene la ventana de Yohari con la información en cada cuadrante en función de la percepción que consideren tiene usted y los demás sobre usted.

Zona conocida por todos (características que usted y los otros le definen)	Zona conocida por los demás (características que considera los estudiantes ven en usted pero usted no los conoce)
Zona desconocida por los demás (características que conoce de usted y los demás no conocen)	Zona desconocida (infactible de llenar)

En función de esto determine

Sus fortalezas	Sus debilidades	Sus Intereses	Acciones para mejorar la percepción de los estudiantes

Firma del Docente

Firma del Coach

ANEXO Ñ:

Importancia de la Observación

Asignatura _____

Nombre del Docente _____

Enliste lo siguientes elementos

Comportamientos que observa en estudiantes	Significado que atribuye	Gestos y Postura de estudiantes	Significado que atribuye	Gestos y Posturas usted posee	Significado que atribuye

Cuáles comportamientos de los estudiantes observa y relaciona con emociones y actitudes positivas en relación a su clase?

Cuáles comportamientos de los estudiantes observa y relaciona con emociones y actitudes negativas en relación a su clase?

Firma del Docente

Firma del Coach

ANEXO P:

<u>Evaluación del Aprendizaje</u>			
Asignatura			
Nombre del Docente			
Actividades que realiza	forma de evaluación	competencia desarrollada	efecto de la evaluación en los estudiantes
Considera que la autoevaluación puede beneficiar y complementar la evaluación tradicional a través de la elaboración de portafolios			
Otros métodos de evaluación que podría utilizar			
Firma del Docente		Firma del Coach	

ANEXO Q:

<u>Retroalimentación en el aula</u>			
Asignatura			
Nombre del Docente			
Procedimiento para retroalimentar a los estudiantes	Reacciones se manifiestan en los estudiantes con la retroalimentación	Aspectos que le resultan difíciles al efectuar una retroalimentación	Aspectos que le resultan fáciles al efectuar una retroalimentación
<p>Qué cambiaría en la forma de dar la retroalimentación a los estudiantes? Por qué?</p>			
Firma del Docente		Firma del Coach	

ANEXO R:

<i>Plan de Acción y Compromiso del estudiante</i>			
Asignatura			
Nombre del Docente			
Por qué es importante que el docente actúa como guía para establecer planes de acción con cada estudiante?	Cómo puede ayudar a los estudiantes a generar un plan de acción para mejorar su desempeño?	Actualmente cómo ayuda a los estudiantes para que efectúen un plan de acción?	Qué aspectos considera necesario modificar en su forma de trabajar con los estudiantes
Cuál será su procedimiento para efectuar planes de acción con los estudiantes?			
Firma del Docente		Firma del Coach	

ANEXO S:

Plan de Acción del Coachee

Asignatura

Nombre del Docente

Cuál ha sido el aprendizaje que ha logrado en este proceso?	Cuáles cambios desea realizar en su gestión docente?	Cómo puede lograr estos cambios y en qué plazo tiene planificado hacerlos?	Cuáles expectativas que usted tenía se han cumplido con el proceso?
Cuáles creencias han cambiado en usted con relación a su trabajo y los estudiantes?	Cuáles valores guían su acción docente?	Cómo puede ser más satisfactorio el proceso para usted?	Cuáles expectativas no se han cumplido y por qué?
Qué acciones efectuará para mantener un desarrollo personal y como docente?			

Firma del Docente

Firma del Coach

ANEXO T:

ENCUESTA DE REACCIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar la satisfacción que como docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables presenta en relación al curso de capacitación recibió. Los resultados del presente cuestionario son anónimos y únicamente serán utilizados para tener un conocimiento general en este aspecto

Favor lea los siguientes ítems y exponga su grado de satisfacción con una x de acuerdo a la siguiente escala.

	muy satisfactorio	ms					
	satisfactorio	s					
	medianamente satisfactorio	md					
	insatisfactorio	i					
	muy insatisfactorio	mi					
nombre del curso:							
Parámetro	Indicador	ms	s	md	i	mi	
Contenido del programa	el curso cumplió sus expectativas						
	los objetivos del curso fueron claros						
	el contenido satisface sus inquietudes						
	la profundidad del contenido fue adecuada						
	el contenido es aplicable en su trabajo						
Facilitador	El facilitador demostró conocimiento						
	El facilitador tuvo apertura a diferentes puntos de vista						
	El facilitador genera confianza y participación						
	Manejo el tiempo adecuadamente						
Material	El material entregado estuvo adecuado						
	El material estuvo completo						
	El material es agradable en su manejo.						
Ambiente	El ambiente donde se desarrolló el curso estuvo adecuado						
	El nivel de ruido y luz favorece el aprendizaje						
	El receso y refrigerio sirvió para socializar y descansar.						
Aplicación	Lo visto en el curso es aplicable en mi puesto.						
	Las herramientas estudiadas son aplicadas a mi trabajo.						
	El curso me ha generado nuevas ideas que sirvan en mi puesto.						
	Recomiendo este curso a otras personas						

ANEXO U:

ENCUESTA DE REACCIÓN CON EL PROGRAMA DE COACHING.

El presente cuestionario tiene por objetivo determinar la satisfacción que como docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables presenta en relación al programa de coaching que recibió. Los resultados del presente cuestionario son anónimos y únicamente serán utilizados para tener un conocimiento general en este aspecto

Favor lea los siguientes items y exponga su grado de satisfacción con una x de acuerdo a la siguiente escala.

		ms	s	md	i	mi
muy satisfactorio		ms				
satisfactorio		s				
medianamente satisfactorio		md				
insatisfactorio		i				
muy insatisfactorio		mi				
Nombre de su Coach:						
Parámetro	Indicador	ms	s	md	i	mi
Contenido del programa	el coaching cumplió sus expectativas					
	los objetivos del coaching fueron claros					
	el contenido satisface sus inquietudes					
	la profundidad del coaching fue adecuada					
	el contenido es aplicable en su trabajo					
Facilitador	El facilitador demostró conocimiento					
	El facilitador tuvo apertura a diferentes puntos de vista					
	El facilitador genera confianza y empatía					
	Manejo el tiempo adecuadamente					
Material	El material en el que trabajó estuvo adecuado					
	El material estuvo completo					
	El material resume la sesión y los resultados.					
Ambiente	El ambiente donde se desarrolló la sesión estuvo adecuado					
	El nivel de ruido y luz favorece el aprendizaje					
Aplicación	Lo visto en el programa de coaching es aplicable en mi puesto.					
	Las herramientas trabajadas en la sesión son aplicadas a mi trabajo.					
	El coaching me ha generado nuevas ideas que sirvan en mi puesto.					
	Recomiendo este programa a otros docentes					

ANEXO V:

<u>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL</u>	
El presente cuestionario tiene por objetivo determinar la información y la satisfacción que como docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables presenta en relación al Plan de Desarrollo Profesional que la Universidad ofrece. Los resultados del presente cuestionario son anónimos y únicamente serán utilizados para tener un conocimiento general en este aspecto	
1.	Conoce el plan de desarrollo profesional de la universidad para docentes? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
2.	Conoce a cuáles categorías podría usted ascender como docente? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
3.	Cuáles son las categorías que usted conoce y a las que pueden ascender como docente? _____ _____ _____
4.	Conoce los requerimientos para ascender de categoría? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> parcial <input type="checkbox"/>
5.	Cuánto tiempo ha trabajado en la universidad? años <input type="checkbox"/> meses <input type="checkbox"/>
6.	En este tiempo ha conseguido un cambio en su categoría docente? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>
7.	Cuál es razón por la que no ha obtenido el ascenso? (puede marcar varias opciones) desconoce la razón <input type="checkbox"/> no ha presentado los documentos <input type="checkbox"/> no reúne los requerimientos <input type="checkbox"/> desconocimiento de los requisitos para ascender <input type="checkbox"/> otra (explique por favor) <input type="checkbox"/>
8.	Usted se encuentra satisfecho con el programa de desarrollo profesional que tiene la universidad? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>

ANEXO W:

**TABULACIÓN ENCUESTA SATISFACCIÓN CON EL PLAN DE
DESARROLLO PROFESIONAL**

1. Conoce el plan de desarrollo profesional de la universidad para docentes?
- si no
- 52,30% 47,70%
2. Conoce a cuáles categorías podría usted ascender como docente?
- si no
- 76,90% 23,10%
3. Cuáles son las categorías que usted conoce y a las que pueden ascender como docente?
- | | | |
|-----------------|----|--------|
| TIEMPO COMPLETO | 1 | 1,50% |
| MEDIO TIEMPO | 2 | 3% |
| AGREGADO | 39 | 60% |
| PRINCIPAL | 10 | 15,40% |
| NO CONOCE | 13 | 20% |
4. Conoce los requerimientos para ascender de categoría?
- si no parcial
- 81,60% 4,60% 13,80%
5. Cuánto tiempo ha trabajado en la universidad?
- | | | |
|----------------|----|--------|
| 0 A 5 AÑOS | 9 | 13,90% |
| 6 A 15 AÑOS | 26 | 40,00% |
| 16 A 25 AÑOS | 29 | 44,6% |
| MAS DE 25 AÑOS | 1 | 1,50% |
6. En este tiempo ha conseguido un cambio en su categoría docente?
- si no
- 60% 40%
- 7.Cuál es razón por la que no ha obtenido el ascenso? (puede marcar varias opciones)
- | | | |
|---|---------------------------------|--------|
| desconoce la razón | <input type="text"/> | |
| no ha presentado los documentos | <input type="text" value="11"/> | 42,30% |
| no reúne los requerimientos | <input type="text" value="13"/> | 50% |
| desconocimiento de los requisitos para ascender | <input type="text" value="2"/> | 7,70% |
| otra (explique por favor) | <input type="text"/> | |
-
8. Usted se encuentra satisfecho con el programa de desarrollo profesional que tiene la universidad?
- si no
- 26,2 73,8

9. Marque en orden cuál de los siguientes factores debe mejorar la universidad en relación con el desarrollo profesional? (puede seleccionar varias)

la información que se entrega a los docentes	13	7,74%
ayudar a los docentes a participar y cumplir los requerimientos	56	33,33%
reestablecer los requerimientos	5	3%
apoyo por parte de la facultad	48	28,57%
la promoción de vacantes	7	4,17%
el proceso de selección para cargos diversos	1	0,60%
tiempo que requiere el proceso de ascenso	17	10,12%
retroinformación cuando no se ha aceptado la promoción	21	12,50%

10. Sugerencias que desea realizar con respecto al plan de desarrollo profesional
escojan a los profesores por el rendimiento en el aula y en la evaluación
específica, al elegir para un puesto se de a conocer a todos los docentes
para que decidan participar en forma equitativa.

ANEXO X:**GUÍA PARA FOCUS GROUP**

El presente FOCUS GROUP tiene por objetivo conocer de forma cualitativa la percepción que los docentes tienen con respecto al plan de desarrollo profesional en la universidad

- 1.Cuál es su percepción con relación a los planes de desarrollo profesional en la universidad?
2. Cuáles factores conocen ustedes que se consideran en el ascenso a diversas categorías para docentes?
3. Cuáles de esos requerimientos les parece inadecuados? Por qué?
4. Con cuáles palabras podría calificar usted los planes de desarrollo profesional?
5. Consideran existen oportunidades de ascenso en los docentes? Cuándo y cómo se presentan?
6. Considera que los docentes conocen los requerimientos para acceder a un ascenso ?
7. De qué forma consideran se podría comunicar la información a los docentes?
8. Por qué consideran los docentes se involucran o no en su plan de desarrollo profesional?
9. A Cuáles puestos y cómo podría acceder un docente en la Facultad?

ANEXO Y:

RESULTADOS DEL FOCUS GROUP

El presente FOCUS GROUP tiene por objetivo conocer de forma cualitativa la percepción que los docentes tienen con respecto al plan de desarrollo profesional en la universidad

1.Cuál es su percepción con relación a los planes de desarrollo profesional en la universidad?

Desconocimiento de planes de desarrollo. Se conoce el cambio de categorías. No sabemos cuál departamento o si es la Facultad que se encarga de eso. No se ha escuchado, ni conozco de alguien a quien hayan creado una carrera dentro de la Universidad

2. Cuáles factores conocen ustedes que se consideran en el ascenso a diversas categorías para docentes?

Consideran el tiempo, capacitaciones, títulos y las evaluaciones, pero más que nada se que es importante que el Decano le apoye a uno o que tenga un conocido en las áreas académicas y administrativas, se ha escuchado que el Rector prefiere la Lealtad a la Capacidad.

3. Cuáles de esos requerimientos les parece inadecuados? Por qué?

En los requerimientos no hay problemas, el problema es que ni al reunirlos nos apoyan a conseguir un cambio.

4. Con cuáles palabras podría calificar usted los planes de desarrollo profesional?

inoperancia, incredulidad, inexistencia.

5. Consideran existen oportunidades de ascenso en los docentes? Cuándo y cómo se presentan?

Únicamente se ha escuchado del ascenso de categorías docentes que se dan dos veces al año y consta en la planificación de la Facultad las fechas para presentar los documentos, no se conocen de puestos a los que uno puede aplicar dentro de la Facultad, el Decano es quien decide sin abrir un proceso de selección

6. Considera que los docentes conocen los requerimientos para acceder a un ascenso ?

Se conoce los requerimientos para cambio de categoría porque se ha expuesto en el reglamento académico pero no se conoce otros requerimientos para ser jefes de área, o coordinadores de procesos.

7. De qué forma consideran se podría comunicar la información a los docentes?

Por correo electrónico, en Junta de Facultad, reuniones de área, o en carteleras.

8. Por qué consideran los docentes se involucran o no en su plan de desarrollo profesional?

No se conoce como acceder a los puestos, no hay información de selección de personal, no se conocen políticas y estatutos para un plan de desarrollo profesional, El área de Recursos Humanos no posee un plan de desarrollo profesional.

9. A Cuáles puestos y cómo podría acceder un docente en la Facultad?

A Jefes de área, los docentes si pasan a ser jefes de área incluso los de tiempo parcial, también hay los responsables de procesos o coordinadores de procesos.

ANEXO Z:

PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

Nombre del Docente

Nombre del Coach

Meta de Desarrollo (a largo plazo)				
Meta de Desarrollo (a corto plazo)				
Competencia que desea desarrollar	Acción a efectuar	Cambio que desea efectuar en usted	Indicador de éxito	fecha de avance

Firma de Coach

Firma Docente