



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

**INSTITUTO DE DESARROLLO GERENCIAL
INDEG**

*“REDISEÑO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA”*

**DIPLOMADO EN GESTION DEL TALENTO
HUMANO.**

AUTORES:

Econ. Gabriela Jaramillo Loaza.

Lic. Maribel Espinosa Villacies.

Econ. Ricardo Donoso Toledo.

Lic. Lourdes Cueva Acaro.

Lic. Paulina Navas Espinosa.

LOJA - ECUADOR

2008

INDICE

1. Introducción	2
1.1. Área de Implementación	4
1.2. Tema	4
1.3. Antecedentes y Justificación	5
1.4. Objetivos	6
2. Cuerpo del trabajo	
2.1. Descripción del proyecto	7
2.1.1. Disposición del CONESUP	7
2.1.2. Lineamientos para ser docente en la UTPL	7
2.1.3. Categorías de docentes de la UTPL	8
2.1.4. Políticas de contratación de personal UTPL	8
2.1.5. Proceso actual de evaluación del personal UTPL	9
2.1.6. Instrumentos de Evaluación al docente actualmente utilizados	9
2.1.6.1. Variables y criterios de evaluación	9
2.1.6.2. Escalas y resultados de evaluación	12
2.1.7. Modelos de Evaluación propuesto para Docentes de la UTPL	13
2.1.7.1. Variables y criterios de evaluación	14
2.1.7.2. Escalas de evaluación	21
2.1.8. Personal Administrativo de la UTPL	23
2.1.8.1. Proceso de contratación del personal Administrativo UTPL	23
2.1.8.2. Categorías del personal Administrativo	24
2.1.9. Proceso actual de evaluación del personal Administrativo de la UTPL	25
2.1.9.1. Instrumentos de evaluación actualmente Utilizados	25
2.1.9.2. Escalas y resultados de evaluación	25
2.1.10. Modelo de evaluación, propuesta para el personal administrativo	29
2.1.10.1. Variables y criterios de evaluación.	
2.1.11 Indicadores.	33
3. Cronograma.	36
4. Conclusiones.	38
5. Recomendaciones.	39
6. Bibliografía.	40
7. Anexos.	41

1. INTRODUCCION

El mundo universitario no es ajeno a los factores de cambio y a la necesidad de mantener una actitud activa hacia la innovación como elemento generador de ventajas competitivas duraderas, tienen que actuar en un entorno dinámico, de cambios rápidos e imprevisibles, en el que las decisiones hay que tomarlas con mayor rapidez y con superiores grados de incertidumbre y riesgo.

En definitiva, las Universidades se enfrentan a entornos competitivos crecientes en los que no deben conformarse únicamente con proteger su posición en el mercado. Sino que deben obtener una ventaja competitiva duradera, respondiendo con agilidad y precisión a las necesidades de la sociedad en general con productos y servicios de calidad.

Actualmente las universidades deben conjugar adecuadamente sus tres funciones fundamentales, haciéndose necesario que el docente universitario investigue, enseñe y se proyecte socialmente. Para ello, se requiere del desarrollo profesional de los docentes y de la mejora de las prácticas educativas.

La evaluación al docente desde la perspectiva institucional abarca como campos de acción para el trabajo de los profesores los de la docencia, investigación, la proyección social, la gestión y el desarrollo docente, concebidos de la siguiente manera:

La docencia está conformada por las actividades necesarias para impartir una asignatura de pregrado o postgrado, en los períodos académicos semestrales, las cuales incluyen: la clase presencial, preparación de la misma, la evaluación de los estudiantes y su correspondiente retroalimentación con fines de orientación y la atención fuera del aula a los estudiantes.

La investigación está conformada por las actividades necesarias para generar conocimiento en cualquiera de las áreas científicas existentes, las cuales incluyen: la planeación y ejecución de proyectos específicos; y la presentación, confrontación y difusión de los resultados del proyecto.

La proyección social está conformada por actividades relacionadas con proyectos para

aplicación y transferencia del conocimiento y la investigación científica al mundo empresarial, buscando su aplicación directa en los procesos productivos, incluso su comercialización, ayudando a mejorar la comunicación entre las universidades, el mercado y la sociedad; la educación continua, proyectos de beneficio social y el manejo de relaciones con otras universidades nacionales e internacionales.

La gestión académica está conformada por actividades de planeación, decisión, ejecución, control y orientación de Escuelas o Unidades Académicas.

El desarrollo docente está conformado por actividades de capacitación y desarrollo, tendientes a mejorar su actividad académica.

De acuerdo con la importancia que constituye el desarrollo del personal, en este caso el de los docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), se considera necesaria la implementación de un Sistema de Evaluación, cuyos resultados permitirán generar información útil y confiable referente a su desempeño y al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En virtud de que se busca estimular, promover y mejorar el desempeño del personal docente de la UTPL, es importante incentivar un cambio de actitud y establecer compromisos con relación a su trabajo, y con ello, incrementar la calidad en el desempeño de sus funciones.

Es conveniente hacer del conocimiento de los docentes, una situación que prevalece respecto de su desempeño, a fin de que exista retroalimentación continua, que genere la oportunidad de detectar también las necesidades del personal, para desde allí generar los programas de capacitación de la Institución.

El aporte a la UTPL, con el establecimiento de un sistema de evaluación docente, será la dotación de una herramienta valiosa para la medición de los niveles de gestión y productividad de los docentes, que colaboren dentro de los Centros de Investigación Transferencia de Tecnología, Extensión y Servicios (CITTES) en la realización y ejecución de proyectos y en la parte académica, con docentes capaces de resolver las inquietudes de los estudiantes, así como de fortalecer sus conocimientos.

Además permitirá a la Dirección General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal (RRHH), Dirección General Académica y Dirección General de CITTES tener la información necesaria, base para la toma de decisiones sobre la eficiencia y eficacia del capital humano evaluado.

El objetivo general que abarca esta investigación es el de crear un sistema de evaluación del desempeño de los Docentes de la UTPL., que unido a los objetivos específicos, desarrollarán un nuevo modelo de evaluación a los docentes, y establecerán parámetros de evaluación acordes a la filosofía universitaria en lo que respecta a investigación, gestión y docencia.

Acorde con los objetivos antes descritos, las hipótesis permitirán demostrar si un sistema de evaluación contribuye al mejoramiento del desempeño en las áreas de docencia, investigación y gestión, y si este sistema aporta a la selección de los mejores docentes investigadores y docentes accidentales postulantes universitarios.

1.1 ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN:

La Universidad Técnica Particular de Loja, está considerada como un lugar de ciencia y fuente de conocimiento a través de la investigación básica - aplicada, y especialización en los diferentes Centros de Investigación, Transferencia, Tecnología, Extensión y Servicio (CITTES) y Unidades Académicas distribuidas en cuatro áreas: Técnica, Biológica, Administrativa y Socio-Humanística, siendo el medio por el cual los docentes y personal administrativo continúan adquiriendo competencias profesionales y académicas (estudios de cuarto nivel) que permitan contribuir al desarrollo, enseñanza-aprendizaje de nuestros profesionales en formación de las diferentes Escuelas, para ser educación superior de calidad para toda la vida, así como también ser enlace entre instituciones científicas internacionales (convenios de cooperación institucional) que permitan trabajar, desarrollar proyectos en beneficio de la educación superior y más aún por la adopción del Sistema de Créditos Académicos UTPL-ECTS que se desarrolla en colaboración permanente entre nuestras Escuelas y CITTES.

De esta forma cumpliríamos con la misión que dio origen a la Universidad “Buscar la

verdad y formar al hombre a través de la ciencia para que sirva a la sociedad” desde la visión del “Humanismo Cristiano”.

1.2 TEMA:

Hemos creído conveniente proponer el tema “Rediseño de la Evaluación del Desempeño del Personal Docente y Administrativo de la UTPL”, no solamente porque somos parte de la Universidad, si no porque es necesario este cambio, por cuanto es un procedimiento formal de revisión, ubicación correcta y valoración actual de quienes hacemos la Universidad

1.3 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:

Desde 1988, la UPTL inició un proceso de evaluación al docente¹ y a partir del 2002 se conformó una Comisión Académica, integrada por el Director General Académico, la Directora General de Misiones Universitarias y el Director de la Escuela correspondiente; mientras que para evaluar la gestión, investigación y vinculación con la colectividad se conformó una comisión integrada por la Dirección de Recursos Humanos, el Director General CITTES y el Director del Centro de Investigación correspondiente. Además se han realizado algunos proyectos tendientes a obtener información de las actividades académicas, administrativas y de investigación de la UTPL.

Es vital que los gestores de este proceso comprendan que este sistema de Evaluación de Desempeño, es un sistema formal de revisión, ubicación correcta y valoración actual de la actuación de un individuo en la Institución Universitaria.

Los gestores y las Autoridades tienen que tomar decisiones acerca de las necesidades de desarrollo, promociones, incrementos de sueldos, transferencias, admisión a programas de capacitación y otros aspectos con consecuencias legales. Si los resultados de este sistema arrojan múltiples necesidades, llegamos a la conclusión que aunque es un proceso difícil de diseñar y administrar, hay una necesidad genuina, tanto de parte de la organización como de los empleados, de llevar a cabo valoraciones periódicas en lo

¹ Informe de Autoevaluación Institucional, UTPL, 2007:

futuro, considerándose la presente aplicación para ser empleada por ésta única vez como el primer instrumento y aporte de la actual gestión, que puede proporcionar resultados para otros fines.

Conscientes que un sistema como el presente no puede alcanzar todos los propósitos que una Institución desea, es por lo que seleccionamos aquellos objetivos específicos que se consideran más importantes y creemos poder alcanzar de una manera realista.

1.4 OBJETIVOS:

Los objetivos propuestos para el rediseño de la evaluación del personal Administrativo y Docente son:

OBJETIVO GENERAL:

- Crear un sistema de evaluación del desempeño de los Docentes y personal Administrativo de la UTPL, que unido a los objetivos específicos, desarrollarán un nuevo modelo de evaluación, estableciendo parámetros acordes a la filosofía universitaria en lo que respecta a responsabilidad, desempeño, investigación, gestión y docencia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Proporcionar un instrumento idóneo para la toma de decisiones administrativas tales como: promoción, reubicación, traslados, gestión, capacitación y medidas correctivas.
- Verificar que los objetivos institucionales, según cada Unidad, Dependencia y CITTES, correspondan al cargo ocupado por el trabajador.
- Mejorar las políticas de la administración de los docentes y empleados de acuerdo a las necesidades de la Institución.
- Conocer las capacidades de los docentes en temas como: investigación, docencia capacitación y gestión.

2. CUERPO DEL TRABAJO.

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

2.1.1 DISPOSICIÓN DEL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CONESUP).

El CONESUP es la entidad que gobierna a las universidades públicas o privadas, y para que una de estas instituciones realice contrataciones a docentes se debe regir en el Art. 52 de la Ley de Educación Superior, el mismo que contempla la siguiente clasificación:

- Docentes titulares: principales y auxiliares.
- Docentes invitados.
- Docentes accidentales.

Según lo mencionado anteriormente, la UTPL cuenta con una planta docente completa, es decir que involucra en la enseñanza de educación superior a docentes titulares, accidentales e invitados, siendo los últimos los que existen minoritariamente.

2.1.2 LINEAMIENTOS PARA SER DOCENTE DE LA UTPL

Desde octubre del 2004, la UTPL ha creído conveniente contratar docentes a tiempo completo, que deseen participar en proyectos reales dentro de las diferentes líneas de investigación de los CITTES, con aspiraciones de mejorar su nivel de conocimiento a través de estudios de postgrado, para ser compartidos en los salones de clase con sus estudiantes. A la hora de seleccionar el personal, se da prioridad a aquellos que tuvieron cierta experiencia laboral como becarios de Gestión Productiva.

Por lo tanto un docente de la UTPL, debe desarrollar actividades académicas en las diversas escuelas de acuerdo a su especialización y actividades de investigación en los CITTES, además de cumplir con los siguientes requerimientos:

1. Título profesional de Tercer Nivel, como mínimo.
2. Experiencia laboral, a través del modelo de gestión productiva.

3. Disposición para aprender y desarrollar proyectos en diversos campos científicos.
4. Poseer un espíritu innovador.

2.1.3 CATEGORIAS DE DOCENTES DE LA UTPL.

DOCENTE ACCIDENTAL POSTULANTES (DAP)

Profesional que ejerce por primera vez la cátedra universitaria. Se subdivide en DAP1 y DAP2, su diferencia radica básicamente en el tiempo de servicio prestado, desempeño y/o remuneración.

DOCENTE INVESTIGADOR (DI)

Es el docente que cuenta con una basta experiencia en los ámbitos académico e investigativo dentro de la institución.

DOCENTE INVITADO

Es el docente contratado por horas, exclusivamente para asignaturas que requieren de profesionales especializados y que por sus funciones desarrolladas en otros lugares de trabajo no pueden formar parte de la dinámica a tiempo completo.

2.1.4 POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA UTPL.

Una de las Modalidades que emplea la UTPL para contratar su personal es mediante la intermediación laboral, a través de las empresas **SOTEM y SOLDEF**, la política que se aplica es renovaciones periódicas de las contrataciones, cabe destacar que dicha relación se mantiene desde 1999.

Considerando la política, anteriormente mencionada, al término del contrato, la dirección a la que pertenece el funcionario entrega un informe a la Dirección General de Recursos Humanos para determinar su rendimiento y de esta manera decidir sobre su estado vinculativo a la institución. En el **Anexo Nro. 1** se puede observar claramente esquematizado el proceso de contratación actual de los docentes de la UTPL.

2.1.5 PROCESO ACTUAL DE EVALUACION DEL PERSONAL EN LA UTPL.

Considerando las reformas legales que se hicieron a la Ley de Intermediación Laboral en el Ecuador, se plantea a partir del mes de julio del 2006, que la primera contratación sea eventual, con un plazo de tres meses a prueba, culminado este tiempo se procede a evaluar al funcionario, dependiendo de los resultados obtenidos se decidirá sobre su permanencia en la institución, si el indicativo es positivo, la nueva contratación se vinculará directamente al contrato mercantil firmado entre la UTPL y SOTEM.

Para medir la evolución del rendimiento de los empleados, se cuenta con un historial de evaluaciones, para el efecto se almacena los resultados de las evaluaciones personalizadas en una base de datos y en las carpetas individuales.

La evaluación que se aplica al personal docente de la UTPL incluye escalas cualitativas y cuantitativas, cabe mencionar que la Dirección General Académica a través de la Unidad de Evaluación y Acreditación al Docente, evalúa la parte académica mientras que la parte de investigación es evaluada por la Dirección General de CITTES; y en todo este proceso está inmersa la Dirección General de Recursos Humanos.

2.1.6 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN AL DOCENTE ACTUALMENTE UTILIZADOS EN LA UTPL.

2.1.6.1 VARIABLES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación al docente incluye tres aspectos importantes como son: el desempeño, la actitud y la responsabilidad.

DESEMPEÑO.

Se denomina al conjunto de resultados laborales esperados, reconocidos por su calidad, costo y oportunidad. Los criterios considerados son los siguientes:

- a) Vinculación en equipos de investigación.

- b) Avance de los resultados de la investigación.
- c) Cumplimiento de las gestiones asignadas.
- d) Resultados obtenidos de las gestiones realizadas.
- e) Cumplimiento en la entrega de las tareas asignadas.
- f) Puntualidad en la entrega de las tareas asignadas.
- g) Calidad de los trabajos ejecutados (en función de los parámetros establecidos por cada dependencia).
- h) Nivel de organización.
- i) Nivel de planificación.
- j) Conocimiento demostrado en relación a las funciones y/o actividades que desempeñan y/o realizan.
- k) Profesionalización (formación académica) en relación a las funciones y/o actividades que desempeñan y/o realizan.

ACTITUD.

El estadounidense Gordon Allport define a la actitud como un estado de disposición nerviosa y mental, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que un individuo da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. Las variables a considerarse son las siguientes:

- a) Cooperación con sus compañeros.
- b) Genera buen ambiente de trabajo.

- c) Actitud proactiva.
- d) Brinda apoyo cuando se le solicita.
- e) Se involucra en actividades del equipo.
- f) Respeto a jefes y compañeros.
- g) Entusiasmo para ejecutar su trabajo.
- h) Transparencia en su comportamiento.
- i) Apoyo en dar tiempo y esfuerzo extra para cumplir o mejorar objetivos.
- j) Interés por mejorar su calificación personal.
- k) Predisposición para aprender.
- l) Predisposición para trabajar en equipo.
- m) Nivel de participación en actividades convocadas por la Universidad.
- n) Interés por lectura especializada.
- o) Interés por involucrarse en procesos de investigación.
- p) Aporta con criterios para la toma de decisiones del equipo.

RESPONSABILIDAD.

Compromiso que adquiere en el cumplimiento de sus funciones.

- a) Contribución para cumplir objetivos y resultados.

- b) Contribución para mejorar y mantener la buena imagen de la Universidad.
- c) Interés por involucrarse en los procesos y actividades de la Universidad.
- d) Lealtad a la Universidad.
- e) Confidencialidad de los asuntos relacionados con las funciones que desempeña.

2.1.6.2 ESCALAS Y RESULTADOS DE EVALUACIÓN:

En el **Anexo Nro. 2** se encuentran los formatos de evaluación anteriormente utilizados y los indicadores para la evaluación. Para el modelo actual se utilizan indicadores cuantitativos, cuya escala va de 10 a 1 en forma descendente, bajo las siguientes valoraciones:

CUADRO NRO. 1 ESCALAS DE EVALUACIÓN (JULIO 2006)

VERDE	VERDE AMARILLO	AMARILLO	AMARILLO ROJO	ROJO
V	VA	A	AR	R
10 - 8,5	8,4 - 7,5	7,4 - 6	5,9 - 4,5	menor a 4,4

Fuente: UTPL - RRHH

La interpretación del cuadro Nro. 1 es la siguiente; quienes obtengan una valoración comprendida entre **V** y **VA**, se procede a la renovación de su contrato, quienes obtengan una valoración **A** resulta necesario hablar e indicar tanto al evaluador como al evaluado, que la renovación de la contratación está condicionada a mejorar su desempeño y con ello realizar dentro de tres meses una nueva evaluación, y finalmente quienes alcancen una valoración entre **AR** y **R**, no procede la renovación de su contrato, solicitando a la empresa intermediaria la terminación de la relación laboral.

2.1.7 MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO PARA LOS DOCENTES DE LA UTPL.

Para la implementación del nuevo proceso de evaluación a los docentes UTPL, en cada uno de los CITTES, sugerimos que se considere el proceso detallado en el **Anexo Nro. 3** y los modelos que se emplearán.

Es necesaria la planificación operativa, donde se haga conocer actividades y tiempo de ejecución a fin de verificar su cumplimiento. Los Directores de CITTES y los Directores de Escuelas son los responsables de asignar funciones a los docentes, tales como: investigación, académicas, capacitación y de gestión, estableciendo periódicamente fechas de entrega para revisar los avances.

Se recomienda que en el momento de desarrollar actividades, se presente un informe final en digital e impreso, que nos permita generar indicadores de desempeño y gestión.

Todos los que hacemos universidad, estamos comprometidos con su objetivo que es brindar educación de calidad, y a nuestro criterio los señores Directores de cada Unidad Académica y CITTES, podrían realizar una comparación mensual de esos resultados obtenidos, permitiéndoles analizar los avances, así como también considerar una mejora si el caso amerita; fortaleciendo el compromiso, responsabilidad y logros esperados. Para cumplir con este objetivo se sugiere que los resultados los conozcan todas las personas evaluadas, de esta forma ellos conocerán sus fortalezas y debilidades para mejorar algunas de sus funciones.

2.1.7.1 VARIABLES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

INVESTIGACIÓN.

La investigación aplicada se valora hasta un máximo de 50 puntos sobre 100 considerándose como un elemento prioritario, en la evaluación al docente, especialmente la demostrable mediante resultados publicados.

Se requiere que los docentes acrediten una actividad investigadora intensa, desarrollada de forma continua y centrada en líneas de investigación que permitan establecer su

campo de investigación.

Con el objetivo de desarrollar una evaluación óptima se consideran las siguientes actividades:

PUBLICACIONES.

Se da valor a todas las aportaciones a través de artículos publicados en revistas de prestigio nacional e internacional, ocupando posiciones relevantes en el ámbito científico, considerándose factores como el índice de impacto, lugar que ocupa dentro del conjunto de las que corresponde al mismo ámbito, número de autores, posición que ocupa el solicitante, tiempo: desde la lectura de la tesis, coherencia en la línea de investigación (bien definida) que sea recordada y mantenida a lo largo del tiempo, sin que los cambios con resultados satisfactorios le afecten; se dará también valor positivo a la regularidad de esta producción científica.

Los docentes de la UTPL deberán tener como mínimo uno y máximo dos artículos publicados en revistas reconocidas (período de tiempo). Se valorara con un máximo de 20 puntos sobre 50.

ELABORACIÓN DE GUÍAS DIDÁCTICAS.

El Instituto de Pedagogía para la Educación a Distancia (IPED-UTPL), es el encargado de avalar la calidad de: la utilización del libro guía, la metodología y sobre todo que exista el proceso de enseñanza - aprendizaje, este apartado se valora hasta un máximo de 5 puntos sobre 50.

PROPUESTAS.

Tienen una valoración de 2 sobre 50 puntos. Se utiliza como el primer paso para un proyecto que genere una ganancia al sujeto o departamento autorizado para que proceda su ejecución y además sirve como una herramienta de planeación estratégica y financiera por lo que se deberán incluir en el presupuesto las posibles fuentes de financiamiento en caso de ejecutarse las mismas.

PROYECTOS.

Este apartado se valora hasta un máximo de 8 puntos sobre 50, se tiene en cuenta de manera especial, el tipo de participación en equipo entre todos los miembros del CITTES y el grado de responsabilidad de los docentes en proyectos de investigación, sean en cooperación con organismos internacionales o a su vez por la contratación de servicios por parte del sector público o la empresa privada, que sean ejecutados dentro del CITTES.

DIRECCIÓN DE TESIS DE PRE-GRADO.

Este apartado se valora hasta un máximo de 5 puntos sobre 50. Se considera la calidad de los trabajos desarrollados y presentados de acuerdo a las líneas de investigación del CITTES y el número de estudiantes que se hayan graduado, en comparación con las tesis dirigidas (incorporaciones masivas).

REVISIÓN DE TRABAJOS DE TESIS (PROYECTOS Y TESIS).

En este apartado se asigna un máximo de 2 punto sobre 50, y se toma en cuenta las tesis en ejecución, siempre que los docentes formen parte del tribunal que revisa y emite su criterio sobre la aprobación o rechazo de la tesis.

CONGRESOS -CAPACITACIONES (COMO INSTRUCTOR O PONENTE).

Están consideradas las disertaciones o ponencias en congresos, conferencias, seminarios u otros tipos de reuniones de relevancia educativa, económica, política y social. En este apartado se puntúa hasta un máximo de 2 puntos sobre 50.

Están considerados también los congresos y conferencias que cuenten con procedimientos selectivos en la admisión de las ponencias y trabajos, a través de convocatorias generales o de reuniones especializadas, especificando el carácter: internacional o nacional, tipo de participación (ponencia invitada, ponencia, participación en su organización o en el comité científico) y otros aspectos significativos dentro del área temática.

OTROS MÉRITOS.

Este ítem considera otras actividades productivas de investigación, coordinación y planificación de proyectos. Se asigna una valoración de 6 puntos y son las siguientes:

INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS.

Se asigna hasta un máximo de 2 puntos sobre 6 y se evaluará en base a las líneas de investigación manejadas por cada uno de los CITTES de la UTPL.

COORDINACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS.

Tiene una valoración de 2 puntos sobre 6. Considera la responsabilidad de los docentes en la coordinación y planificación de proyectos, a fin de dar seguimiento a la planificación diaria establecida y a las fases para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

OTRAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y DE INVESTIGACIÓN.

Se valora hasta un máximo de 2 puntos sobre 6. En este apartado se reflejan otros resultados de la investigación en especial los que ayudan al mejoramiento del CITTES, producen transferencia tecnológica y contribuyen a la innovación de productos y servicios para el sector productivo.

DOCENCIA.

En éste apartado se valora hasta un máximo de 30 puntos sobre 100. Aquí se considera las Modalidades Clásica y Abierta con una valoración de 15 puntos cada uno sobre 30

MODALIDAD CLÁSICA (MC).

A éste apartado se lo ha valorado con un total de 15 puntos sobre 30. Aquí se consideran los siguientes aspectos:

- a) Número de asignaturas MC. (8 puntos sobre 15).
- b) Tutoría Extra clase y asesoría virtual. (5 puntos sobre 15)
- c) Metodología de evaluación (Competencias) 2 puntos sobre 15. El Sistema de Créditos ECTS-UTPL, implementado recientemente en la UTPL, permite evaluar por competencias adquiridas (créditos académicos) y constantemente durante el nivel a los profesionales en formación, por lo que la elaboración de esta evaluación nos servirán para medir los conocimientos de los profesionales en formación que fueron adquiriendo durante las clases impartidas, estimándose el tiempo que se invierte en su ejecución. En el **Anexo Nro. 4** documento ECTS -UTPL (tomando como referencia Proyecto TUNING-CONESUP y ALCUE), competencias generales de la Universidad y competencias del docente - investigador UTPL.
- d) Calificación de avances: existe fechas para el ingreso de notas tanto para el primer avance como para el segundo avance durante el nivel académico.

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA (MA).

En este apartado tendremos una valoración total de 14 puntos sobre 30.

- a) Número de asignaturas MA.
- b) Número de tutorías y asesorías virtuales., tiene una valoración de de 5 puntos sobre 15. Las tutorías que se brindan a los profesionales en formación de la Modalidad de estudios a Distancia, son parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de un docente universitario, por lo que, se hace importante verificar el cumplimiento de esta actividad a través de los informes de los sondeos realizados por el Call Center de la Universidad. Actualmente el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) es una herramienta de vital importancia dentro de la Educación a Distancia, debido a que la mayor parte de los profesionales en

formación tienen acceso a este medio de apoyo a su formación, además que permite interactuar con la diferentes opciones que presenta el EVA, permite guiar en forma constante el proceso de aprendizaje.

c) Elaboración de instrumentos de evaluación. (2 puntos sobre 4). Es otra actividad de considerable verificación debido a que existen asignaturas que utilizan el método actual de evaluación automática y otras que aún siguen en el método tradicional, está actividad ocupa parte del tiempo de docencia que se tiene que desarrollar y la calidad de los mismos dependen de la responsabilidad que se tenga por generar evaluaciones que permitan medir el nivel de conocimiento que están adquiriendo los profesionales en formación.

d) Calificación de evaluaciones

Este apartado tiene una valoración de 2 puntos sobre 4.

e) Cursos, seminarios, talleres, conferencias.

La participación en cursos, seminarios, talleres, conferencias y participación en congresos específicamente orientados a la formación para la actividad docente universitaria. Este apartado tiene una valoración de 2 punto sobre 15.

f) Otras actividades

Se pueden incluir: la revisión de guías didácticas, libros, revistas, páginas de Internet que vayan en beneficio de mejorar la actividad docente. Este apartado tiene una valoración de 1 punto sobre 15.

CAPACITACIÓN.

Este apartado se valora hasta un máximo de 15 puntos sobre 100. Se considera la formación académica y experiencia profesional adquirida en preparación de cuarto nivel, se valora la posesión de más de un título de doctorado, maestría, especialidad y diplomado. De igual forma se valoran las estancias en otros centros de estudios superiores atendiendo a su duración, calidad del programa y de la institución receptora, así como a los resultados obtenidos en el desarrollo de dichas capacitaciones, esta información podrá ser verificada con la documentación presentada en la Dirección

General de Recursos Humanos y Desarrollo Personal para el trámite de beca respectivo.

a) PHD

Tiene una valoración de 7 puntos sobre 15, cabe señalar que si está iniciando tendrá el 30% de la valoración, si está en la mitad el 50% y si está concluida sin presentar su trabajo de tesis el 75%.

b) MAESTRÍA

Posee una valoración de 4 puntos sobre 15, se considera si está iniciando tendrá solo el 30% de la valoración, si está en la mitad el 50% y si está concluida sin presentar su trabajo de tesis el 75%.

c) ESPECIALIDAD

Tendrá una valoración de 2 puntos sobre 15, si esta iniciando tendrá solo el 30% de la valoración, si está en la mitad de la especialidad tendrá el 50% y si está concluida sin presentar su trabajo de tesis el 75%.

d) DIPLOMADO

Este apartado tiene una valoración de 2 puntos sobre 15, se toma en cuenta que si está iniciando tendrá el 30% de la valoración, si está en la mitad el 50% y si está concluida sin presentar su trabajo de tesis el 75%.

GESTIÓN.

Es un factor importante que permite promover y mejorar la calidad de las actividades desarrolladas, revisar este aspecto nos ayudará a descubrir en qué medida los docentes actúan y participan en el cumplimiento de los niveles de productividad y eficiencia, necesarios para el crecimiento institucional, como:

- a) Reunión de Proyectos
- b) Reuniones académicas
- c) Viajes por proyectos o actividades productivas
- d) Viajes por actividades académicas
- e) Apoyo a Dependencias de la UTPL

GESTIÓN EN INVESTIGACIÓN

Tiene una valoración de 2 puntos sobre 5. Se refiere a las reuniones y a los viajes que se realizan para la ejecución de proyectos de investigación.

GESTIÓN EN DOCENCIA

Este apartado tiene una valoración de 2 puntos sobre 5. Hace referencia a las reuniones realizadas para mejorar la parte académica, en el proceso de capacitación tanto de docentes como de profesionales en formación, apoyar actividades ECTS-UTPL: tutores de Gestión Productiva, equipo de créditos ECTS-UTPL, comisión académica de cada Escuela.

OTRAS TAREAS DE GESTIÓN

Se refiere a la ayuda logística brindada a otras dependencias de la UTPL en la parte de docencia, investigación profesional y gestión universitaria no contempladas en los criterios anteriores para la realización de eventos a nivel de universidad.

Para la realización de la evaluación individual se utilizará los modelos presentados en el Anexo Nro. 3, el mismo que facilitará el procesamiento de los datos, se incluyen las matrices de Evaluación propuestas para Investigación, Docencia, Capacitación y Gestión.

2.1.7.2 ESCALAS DE EVALUACIÓN.

En el **Anexo Nro. 6** se puede observar las ponderaciones asignadas a cada aspecto de los docentes a evaluar, siendo las puntuaciones máximas a alcanzar las siguientes:

- Investigación hasta un máximo de 50 puntos sobre 100.
- Docencia hasta un máximo de 30 puntos sobre 100.
- Capacitaciones de cuarto nivel hasta un máximo de 15 puntos.
- Gestión hasta un máximo de 5 puntos.

Para obtener la evaluación positiva deben cumplirse simultáneamente las siguientes condiciones:

- a) Alcanzar un mínimo total de 50 puntos sumando el valor obtenido en los apartados de “Investigación” y de “Docencia”, se considera esta valoración en el caso de no tener puntuación en los apartados de capacitación y gestión, y;
- b) Alcanzar un mínimo total de 55 puntos como suma de todos los cuatro apartados indicados anteriormente.

Es importante recalcar que al momento de realizar la evaluación de cada docente se debe analizar los factores que intervienen en la ejecución u obtención de resultados de cada actividad evaluada, para proceder de manera justa, y poder excluir aquellos elementos que interfieran en el eficiente desempeño del docente, así como aplicar medidas de mejoramiento.

Finalmente podemos indicar que en caso de que nuestro modelo de evaluación propuesto sea aceptado por las Direcciones Generales de Recursos Humanos, Dirección General Académica y CITTES para ser aplicado en cada una de las Escuelas y CITTES; se recomienda que el Director del CITTES o unidad delegue a un funcionario para que mensualmente aplique la evaluación, resultados que deberán almacenarse para el seguimiento respectivo y sobre todo para que al final de cada nivel se resuma y consolide en un informe semestral que será presentado en las Direcciones anteriormente

señaladas, para la evaluación realizada por la Comisión Evaluadora de la Universidad, cuyos resultados se registrarán en la base de datos y que a su vez servirán para la aplicación de medidas correctivas, de ascenso y promoción.

2.1.8 PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

2.1.8.1 PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.- Toda solicitud de contratación de personal ya sea: invitado, tercerizado, de obra cierta o de servicios profesionales, deberá entregarla a la Dirección General de Recursos Humanos debidamente fundamentada y con el visto bueno del Director General correspondiente.

2.- La decisión de contratación es potestad de la Junta de Directores Generales. Por lo tanto, ningún Director de CITTES, Área, Planta Productiva, Unidad Académica o Centro Universitario podrá comprometer el ofrecimiento de contratar a ninguna persona sin tener autorización expresa de la Junta.

3.- En caso de ser favorable la resolución de la Junta, la Dirección General de Recursos Humanos comunicará por escrito al Director correspondiente sobre las condiciones de contratación.

4.- En la modalidad de contratos por obra cierta y Servicios Profesionales de acuerdo a lo que estipula la ley, no procede el pago de horas extras o montos adicionales al valor estipulado en el contrato.

5.- No está permitido realizar pagos al personal por concepto de horas extras, trabajos, honorarios o salarios con dinero de caja chica u otro fondo que manejen de manera autónoma, las diferentes unidades de la universidad.

6.- Es obligación de los Directores, notificar inmediatamente a la Dirección General de Recursos Humanos, todas las novedades que se generen con el personal, tales como: denuncias, ausentismos, etc, para los trámites laborales correspondientes. La falta de comunicación oportuna de estas novedades ocasiona inconvenientes legales para la institución.

7.- La Junta de Directores Generales es la única instancia que decidirá sobre la pertinencia o no de la separación de un empleado o docente de la universidad. Para este efecto, el Director remitirá a la Junta de Directores un informe que respalde su petición.

8.- Para tramitar la liquidación del personal, tanto de la dependencia laboral con la universidad como de tercerización, la persona que va a ser liquidada suscribirá un acta de entrega-recepción de todos los bienes, tareas y gestiones encomendadas a ella y la remitirá a la Dirección General de Recursos Humanos.

2.1.8.2 CATEGORIAS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

TEC 1. Están considerados dentro de este grupo: Coordinadores de Centros provinciales, Asistentes Direcciones Generales, Responsables y coordinadores de áreas, Coordinadores Escuelas, Contadores tipo A, técnicos o expertos en TV, audio y video tipo A.

TEC 2. Forman parte de este grupo: Coordinador centros asociados, grupos de arte, secretarías de Direcciones generales, técnicos informáticos A, Técnicos aulas virtuales Loja, técnico TV, audio y video tipo B, técnicos con expertis, responsables de áreas, contadores tipo B, Administrativos en CITTES dedicados a la investigación y docencia, diseñadores gráficos A.

TEC 3 Se incluyen a: Secretarías Centros regionales, secretarías escuelas y CITTES, técnicos contables, líderes de área, chóferes A, bodegueros, plantas productivas y CEDIB, maquetadores A, diagramadores A, enfermeras A.

AUX 1. Constan dentro de esta categoría: secretarías centros provinciales y asociados, administradores aulas virtuales regionales, enfermeras B, bodegueros, chóferes B, técnicos informáticos C, técnicos de plantas productivas, auxiliares biblioteca y call Center, auxiliares contables, secretarías auxiliares A, diseñadores gráficos B, conserjes de nómina.

AUX 2. Ingresan dentro de este grupo: Secretarías auxiliares B, operadores call center, diagramadores B, administradores aulas virtuales provinciales, maquetadores B,

auxiliares plantas productivas y CEDIB A.

AUX 3. Constan: Varios servicios y mensajeros, auxiliares de cerámica, editorial y CEDIB B.

2.1.9 PROCESO ACTUAL DE EVALUACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UTPL.

2.1.9.1 INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN ACTUALMENTE UTILIZADO.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

La evaluación al personal administrativo incluye tres parámetros generales de evaluación: Desempeño, Responsabilidad y Actitud, dentro de los mismos existen algunas variables (*) que son también utilizados para evaluar a los docentes.

DESEMPEÑO

Los criterios considerados son los siguientes:

- a) Cumplimiento en entrega de las tareas asignadas.*
- b) Puntualidad en la entrega de las tareas asignadas.
- c) Cumplimiento de las funciones asignadas. *
- d) Calidad de los trabajos ejecutados (en función de los parámetros establecidos por cada dependencia).
- e) Nivel de organización.*
- f) Nivel de planificación.*
- g) Resultados obtenidos.*
- h) Calidad en la atención al público (profesionales en formación, administrativos y docentes).
- i) Conocimiento demostrado en relación a las funciones y/o actividades que desempeñan y/o realizan.*
- j) Nivel de iniciativa.
- k) Facilidad para resolver imprevistos.

- l) Seguridad para tomar decisiones.
- m) Aporta con soluciones a problemas del equipo.

RESPONSABILIDAD.

Los criterios a tomar en consideración son los siguientes:

- a) Puntualidad en el horario de trabajo.
- b) Contribución para proveer de productos y/o servicios de calidad.
- c) Contribución para cumplir objetivos y tareas. *
- d) Contribución para mejorar y mantener la buena imagen de la Universidad.*
- e) Interés por involucrarse en los procesos y actividades de la Universidad.*
- f) Lealtad a la Universidad.*
- g) Confidencialidad de los asuntos relacionados con las funciones que desempeña.*

ACTITUD

Las variables a considerarse son las siguientes:

- a) Cooperación con sus compañeros.*
- b) Genera buen ambiente de trabajo.*
- c) Actitud proactiva.*
- d) Brinda apoyo cuando se le solicita*.
- e) Relaciones interpersonales.

- f) Acata normas y disposiciones de la Universidad.
- g) Se involucra en actividades del equipo.*
- h) Respeto a jefes y compañeros.*
- i) Entusiasmo para ejecutar su trabajo.*
- j) Transparencia en su comportamiento.*
- k) Apoyo en dar tiempo y esfuerzo extra para cumplir o mejorar objetivos.*
- l) Interés por mejorar su calificación personal.*
- m) Predisposición para aprender.*
- n) Predisposición para trabajar en equipo.*
- o) Nivel de participación en actividades convocadas por la Universidad.*

2.1.9.2 ESCALAS Y RESULTADOS DE EVALUACIÓN:

En el **Anexo Nro. 7** se encuentran los formatos de evaluación utilizados y los indicadores para la evaluación.

Para el modelo actual se utilizan indicadores cuantitativos, cuya escala va de 10 a 1 en forma descendente, bajo las siguientes valoraciones:

CUADRO NRO. 2 ESCALAS DE EVALUACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO.

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
V	VA	A	AR	R
10 - 8,5	8,4 - 7,5	7,4 - 6	5,9 - 4,5	menor a 4,4

Fuente: UTPL - RRHH

Los criterios para la interpretación del cuadro Nro. 2 son los mismos que se utilizan para el personal docente de la UTPL.

2.1.10 MODELO DE EVALUACIÓN PROPUESTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.

2.1.10.1 VARIABLES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

Para la aplicación del nuevo modelo de evaluación para el personal administrativo de la UTPL, se ha tomado en consideración las siguientes áreas:

- a) AREA 1: Proactividad y Liderazgo.
- b) AREA 2: Calidad del trabajo y habilidades.
- c) AREA 3: Responsabilidad.
- d) AREA 4: Trabajo en equipo.
- e) AREA 5: Relaciones personales.
- f) AREA 6: Disciplina.
- g) AREA 7: Superación.

AREA 1: PROACTIVIDAD Y LIDERAZGO

-Proactividad:

Se comunica en forma activa con el encargado respecto de los asuntos que tiene prioridad?

Recurre permanentemente a sus padres?

Gasta mucho tiempo en investigación autónoma y no pide ayuda cuando debería?

Pide ayuda sin haber agotado sus posibilidades?

Sugiere ideas para mejoras?

Cuestiona el estado actual de las cosas usando un criterio adecuado y las comunica?

Sugiere ideas respecto de problemas, procesos o metodologías?

Da sugerencias con propuestas o solo trae problemas?

Mantiene al encargado bien informado?

-Liderazgo:

Qué tanta habilidad de líder tiene?

Guía a sus compañeros para efectuar un mejor trabajo?

Motiva al equipo?

Genera empatía?

Se comunica adecuadamente con el equipo?

Acepta responsabilidades entregadas?

Participa activamente en la toma de decisiones junto con los miembros del equipo?

Busca entender el impacto global sobre las decisiones tomadas?

Desarrolla la capacidad para apoyar las metas del grupo al comprometerse consigo mismo?

Es un ejemplo positivo para el grupo?

AREA 2: CALIDAD DEL TRABAJO Y HABILIDADES

-Calidad y Precisión en el Trabajo:

Demuestra una fuerte orientación hacia el logro de objetivos, y se desafía a si mismo para alcanzar altos niveles de rendimiento y el éxito?

El trabajo y productos generados son de calidad?

Cumple los estándares establecidos?

-Destrezas y Habilidades:

Es hábil en el análisis y ejecución en las tareas encomendadas?

Explora las herramientas al máximo?

Desarrolla la capacidad de expresar claramente qué se desea y espera de otros?

Expresa claramente sus ideas y pensamientos?

Mantiene un flujo de información precisa y constante?

AREA 3: RESPONSABILIDAD

-Grado de Supervisión:

El grado de supervisión requerido es mínimo?

Se preocupa de analizar tareas planificadas e identificar potenciales problemas?

Se considera a si mismo responsable de asegurar que se logren resultados?

-Puntualidad:

Finaliza las tareas asignadas de manera oportuna y eficiente?

Es puntual con todo tipo de compromiso adquirido?

Es puntual en las reuniones?

-Cumplimiento:

Trata de cumplir el cronograma establecido antes que nada?

En caso de requerirse pone esa energía extra para cumplir?

Se esfuerza por disminuir el tiempo asignado en sus tareas?

Alerta en caso de sobre – estimación de tiempo?

Cumple con todas las actividades planificadas (reuniones, entrenamientos, tareas, etc.)?

-Administración del Tiempo

Establece bien sus prioridades?

Alerta sobre sobrecarga de tareas?

Alerta sobre retrasos en tareas e implicaciones en el cronograma?

Logra un equilibrio eficiente entre los múltiples compromisos?

AREA 4: TRABAJO EN EQUIPO

-Espíritu de Colaboración:

Transmite su conocimiento?

Tiene espíritu de colaboración?

Trabaja activamente para mantener a otros motivados?

-Trabajo en equipo:

Abierto a trabajar en grupo sin importar su rol?

Trabaja en forma eficiente como parte de un equipo?

AREA 5 : RELACIONES PERSONALES

-Relaciones interpersonales:

Valora las personas?

Se relaciona adecuadamente con otras personas?

-Sentido de Compañerismo:

Apoya a sus compañeros tanto a nivel personal como profesional?

Demuestra preocupación por los demás?

-Servicio al cliente:

Sabe decir no en el momento oportuno?

Capacidad de interacción con otras personas?

AREA 6: DISCIPLINA

-Cumplimiento de disposiciones:

Cumple adecuadamente las normas y disposiciones establecidas?

-Políticas:

Cumple las políticas de uso de Internet y equipos

-Manejo de Información:

Mantiene el grado de confidencialidad de la información?

-Imagen:

Mantiene su imagen de forma adecuada?

AREA 7: SUPERACION

-Actitud Positiva:

Mantiene una posición adecuada frente a situaciones adversas?

Muestra flexibilidad en un contexto de cambios rápidos?

-Superación Personal:

Desarrolla habilidades y destrezas en todas las áreas de competencia?

Se preocupa de superarse a nivel personal mediante cursos de capacitación?

Cada uno de los parámetros del Cuadro Nro. 3 son valorados sobre 10 puntos. Al finalizar la asignación del puntaje se suman los totales de cada área y se procede a promediar y los resultados se ubican de acuerdo a las siguientes escalas de evaluación:

DMS=Debe mejorar sustancialmente. (Menor a 4.4)

Indica que el colaborador no cumple de forma repetitiva con los requisitos mínimos establecidos para la posición, el equipo, proyecto o área de organización.

DM=Debe Mejorar (Desde 4.5 Hasta 5.9)

Indica que el colaborador cumple de forma parcial sus responsabilidades y tareas

asignadas, con algunas limitaciones en tiempo, calidad o cantidad. Necesita mayor desarrollo para estar en el nivel óptimo requerido para la posición

CE=Cumple lo Esperado (Desde 6 Hasta 7.4)

Indica que el colaborador ha alcanzado el 100%, tanto en cantidad como en calidad sus responsabilidades y tareas asignadas. Es importante tener en cuenta que el 100% es lo mínimo que se espera de un colaborador.

CSE=Cumple Sobre lo Esperado (Desde 7.5 Hasta 8.4)

Indica que el colaborador ha excedido algunas de sus responsabilidades y tareas asignadas en calidad y en cantidad, es decir ha ido más allá del 100% esperado

CMS=Cumple de Manera Sobresaliente (Desde 8.5 Hasta 10)

Indica que el colaborador ha excedido de manera consistente sus responsabilidades y tareas asignadas, ha hecho aportes extraordinarios o contribuciones adicionales fuera de su área de responsabilidad, ha hecho aportes extraordinarios fuera de su área de responsabilidad que generan valor agregado al equipo, proyecto o área de la organización.

N/A= No aplica.

Cuando el elemento de evaluación no puede ser aplicado al evaluado.

Elaboración: Autores.

2.1.11 INDICADORES.

Los indicadores son datos cuantitativos, medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalan condiciones o situaciones específicas que nos permiten ver cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Son expresiones que consideran los objetivos y tareas de una organización.

“Los indicadores son elementos de gestión que permiten evaluar los logros o señalar las falencias en la ejecución de los planes, programas y actividades, de manera que se puedan aplicar los correctivos necesarios para reorientar las acciones en función del logro de los objetivos trazados. Es decir, un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede

controlar y lo que no se controla no se puede gestionar”

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza de los procesos de las actividades de la organización, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión, sino que, se presenta la necesidad de considerar un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Entre los diversos tipos de indicadores que podemos encontrar tenemos:

a) Indicadores de cumplimiento

Están relacionados con los valores que nos indican el grado de consecución de tareas, por cuanto, cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea.

Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella.

b) Indicadores de Evaluación

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder EFQM de excelencia, el mismo que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones empresariales o de cualquier tipo a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Se basan en un conjunto de criterios de excelencia empresarial que abarcan todas las áreas de la organización y en reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio.

c) Indicadores de Eficiencia

Considerando que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Ejemplo: tiempo de fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

d) Indicadores de Eficacia

Están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos, puesto que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.

Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

e) Indicadores de Gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.1.12 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.

Se prevee aplicar las evaluaciones de desempeño tanto al personal administrativo como docente del 7 al 18 de julio del presente año, la misma que se realizará cada seis meses (una vez en cada periodo).

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION.

CRONOGRAMA EVALUACION DE DESEMPEÑO
 PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO
 Marzo - Agosto 2008

JUNIO 2008

L	M	M	J	V	S	D
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

JULIO 2008

L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

 Periodo de evaluación personal docente modalidad presencial y distancia
 Periodo de evaluación personal administrativo,

El periodo de evaluación al personal docente y administrativo se lo realiza una vez, en cada periodo académico que comprende 6 meses.

El tiempo comprendido para esta actividad es de dos semanas, (aplicación del formato de evaluación y tabulación de datos).

4. CONCLUSIONES.

- La implementación en nuestra universidad, de sistemas de evaluación del desempeño del personal que promuevan la gestión efectiva del talento humano, choca con inercias culturales en las que la evaluación es vista como sinónimo de desconfianza.
- Atender el interés prioritario de la comunidad universitaria respecto de la creación de líneas de comunicación democrática intrainstitucional, así como de difusión oportuna, ágil y transparente sobre los diferentes aspectos del quehacer universitario tanto al interior como hacia fuera de la universidad.
- Es necesario crear las condiciones que permitan cimentar, construir y desarrollar la cultura de evaluación como proceso inherente y esencial al quehacer universitario.
- Identificar los indicadores en los cuales la institución cumple o excede los estándares de calidad de la Universidad Ecuatoriana.
- Precisar los indicadores que no alcanzan los estándares de calidad de la Universidad Ecuatoriana y que consecuentemente deben ser mejorados.

5. RECOMENDACIONES:

- Si deseamos ser competitivos y mantener estándares de calidad y productividad elevados, debemos realizar un esfuerzo constante de comunicación y retroalimentación que disipe, tanto en directivos como en trabajadores, las dudas sobre la necesidad y eficacia de este proceso.

- Es necesario fortalecer las políticas institucionales de:
 - Capacitación del personal comprometido con la gestión, con lo académico y lo administrativo.
 - Descentralización académica y administrativa.
 - Evaluación de desempeño académico y administrativo.
 - Investigación ligada a la docencia, que principal el eje de participación interdisciplinaria, en relación con las necesidades y demandas sociales prioritarias, regionales y nacionales, con el fin de mejorar cualitativamente el impacto social de la universidad.
 - Vinculación con la colectividad a través de proyectos inter y transdisciplinarios,
 - Salud y prevención de riesgos laborales para la comunidad universitaria.

- En consonancia con la finalidad de mejoramiento de la institución que persigue la evaluación, resulta indispensable definir políticas para consolidar y potenciar las fortalezas detectadas en el proceso de autoevaluación institucional.

6. BIBLIOGRAFÍA:

- Consejo Nacional de Educación Superior CONESUP (2000). Ley de Educación
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior CONEA (2004). Legislación. en www.conea.net
- Superior. en www.conesup.net.
- García, G., (1998). Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México.
- Pulido, A. y J. Pérez. (2003). Propuesta metodológica para la evaluación de la calidad docente e investigadora: Planteamiento y experimentación. Fondo de Investigación Richard Stone, N° 8. Instituto L. R. Klein.
- Reyes, A., (1999). Administración Moderna, Editorial Limusa, México.
- Universidad de Antioquia. (2007). Reingeniería de Indicadores de Gestión. en www.agrobolivia.gov.bo.

ANEXOS