

# El rol de los actores académicos en las instituciones de Educación Superior.

*Mónica Angelina Pérez Zulueta*<sup>(1)</sup>

*Odalys Marrero Sánchez*<sup>(2)</sup>

## INTRODUCCIÓN

Una de las tareas prioritarias para las instituciones de educación superior (IES) es poner a disposición el conocimiento existente y generar conocimiento nuevo al servicio de la construcción social. La idea de bien público en la educación superior está directamente relacionada con los roles que las IES desempeñan en la sociedad. Es en ellas donde se forma a las personas que alcanzarán las posiciones de mayor responsabilidad. Por tanto, la educación superior tiene una actuación pública fundamental respecto a los contenidos curriculares, la ética y los valores que transmite.

La conferencia mundial sobre la educación superior celebrada en París en octubre de 1998, puso de manifiesto que, en todas las regiones del mundo se vive un proceso de transformación universitaria. (UNESCO, 1998)

Entre los puntos tratados, ocupan un lugar relevante, la preocupación por la calidad que ha llevado a organizar procesos de evaluación y acreditación, la preocupación por la pertinencia del quehacer de las instituciones de Educación Superior; la urgencia de mejorar los procesos de gestión y administración; la necesidad de

---

<sup>(1)</sup> Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Especialista en Contabilidad de Gestión Avanzada Internacional. Magister en Gestión de Empresas Turísticas. Profesora e Investigadora de la Universidad ECOTEC. Profesora de cursos de postgrado. Asesora contable-financiera. Autora y coautora de artículos científicos.

<sup>(2)</sup> Ingeniera en Comercio Exterior. Magister en Ciencias de la Comunicación. Profesora e Investigadora de la Universidad ECOTEC. Profesora de cursos de postgrado. Diplomado en Relaciones Públicas. Diplomado en Comercio Exterior. Autora y coautora de artículos científicos.

introducir las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones; y la conveniencia de revisar el concepto de la cooperación internacional y fortalecer la dimensión internacional de enseñanza superior.

Los procesos de cambio que se dan en el mundo contemporáneo influyen en el quehacer de las universidades y de la educación. La transformación constante es una de las características más influyentes en la sociedad que obligará a educar para la incertidumbre.

Por tanto, la universidad tendrá que actuar en este escenario como parte de su quehacer cotidiano, convencidos de que si no cambian serán sustituidas por otras instituciones más dinámicas, dispuestas a asumir los nuevos retos. El paradigma educativo será el de la educación permanente.

Para ello se necesita un sistema educativo de alta calidad, cuyos métodos didácticos estimulen la innovación, la creatividad y el espíritu de indagación en los educandos de aprender a aprender.

En este sentido, los desafíos del docente se están familiarizando con el nuevo paradigma educativo, donde éste se convierte en un diseñador de métodos de aprendizaje, un suscitador de situaciones o ambientes de enseñanza, capaz de trabajar en equipo con sus alumnos y con otros profesores, será un aprendiz con un poco más de experiencia que sus estudiantes, que participa con él en la maravillosa aventura del espíritu que es descubrir y difundir el conocimiento.

La Universidad Ecuatoriana no está exenta de la transformación del entorno educativo internacional y transita en la búsqueda de un camino viable para alcanzar la excelencia. Los cambios en la última década prueban la apertura de la educación superior hacia procesos de homogenización, sobre todo matizada por una conciencia y responsabilidad social que se revela en los procesos de evaluación y acreditación.

La evaluación mide procesos de calidad, en este sentido, la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador (LOES), en su artículo 94 declara que: la evaluación de la calidad es el proceso para determinar las condiciones de la institución, carrera o programa académico, mediante la recopilación sistemática de datos cuantitativos y cualitativos que permitan emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos, a fin de que sus resultados sirvan para reformar y mejorar el programa de estudios, carrera o institución.

La acreditación es la validación para certificar la calidad de las instituciones de educación superior, de una carrera o programa educativo, sobre la base de una evaluación previa.

Según el artículo 95 de la LOES, la Acreditación es el producto de una evaluación rigurosa sobre el cumplimiento de lineamientos, estándares y criterios de calidad de

nivel internacional, a las carreras, programas, postgrados e instituciones, obligatoria e independiente.

Estos lineamientos, estándares y criterios de calidad, abarcan diferentes áreas y procesos de la organización, entre ellos la docencia, es así que el artículo 155 de la LOES establece que: los profesores de las instituciones del sistema de educación superior serán evaluados periódicamente en su desempeño académico. El Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior establecerá los criterios de evaluación, las formas de participación estudiantil en dicha evaluación y los estímulos académicos y económicos.

Los indicadores para medir, evaluar y certificar la calidad de las IES, abarcan a todos los procesos de la organización, se considera que uno de los factores más importantes es la docencia, ya que es el profesor el facilitador y responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de cada programa de estudios, es por ello que se hace necesario la constante capacitación y su actualización, en función de las demandas sociales y su gubernamentales que garantizan el desarrollo continuo de las naciones.

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son un grupo formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos estratégicos. Solo puede existir cuando hay actores académicos que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión y funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento del servicio académico de excelencia.

Sin la preparación de una masa crítica de profesionales universitarios, el funcionamiento de las IES no es posible. La buena gestión académica del talento universitario se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación, pasando por el diseño de la estructura organizacional y las políticas de la empresa del capital humano que se desarrolla en las instituciones.

El área de talento humano de una universidad incluye, entre sus facultades, distribuir responsabilidades a empleados administrativos, trabajadores y de servicios que laboran en las diferentes unidades académicas, departamentos, secciones y áreas que se encuentran, bajo su supervisión, con el propósito de optimizar su desempeño en el ejercicio de sus funciones.

Cada individuo en el desempeño de sus facultades, adopta conductas que le son propias en diferentes situaciones y ambientes. Estos comportamientos se modelan a través de la evaluación del desempeño, en la medida que define expectativas y controla resultados, se convierte en una guía para que cada trabajador oriente su conducta.

En el ámbito de la educación superior, el desempeño del docente se mide a través de su evaluación.

Para Valdés la evaluación del desempeño profesional del docente es:

Un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad [2000]

En este sentido, en la evaluación del desempeño del docente se valora su capacidad profesional, pedagógica y práctica de valores. En otras palabras, se mide al profesor con buen desempeño, si “tiene conocimientos”, si los “sabe enseñar” y si es honorable.

Para evaluar el desempeño del docente es determinante establecer los indicadores o parámetros que deben medirse en este proceso, los cuales forman parte de su perfil, que es la descripción del conjunto de competencias, que engloban: conocimientos, capacidades y actitudes, que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Zabala y Arnau, después de hacer una revisión de distintas definiciones de competencia en el ámbito laboral y educativo, proponen conceptualizarla como “la capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de forma eficaz en un contexto determinado. Y para ello es necesario movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada” (2008, 43–44).

Según Tobón, por competencias se entiende:

Procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, integrando diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas [2005:5].

En la educación superior, las acciones que se realizan en el proceso docente educativo se llevan a cabo con un determinado fin, tienen un inicio y un final identificable e

implican la articulación de diferentes elementos y recursos para poder alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto, las competencias no son estáticas, sino dinámicas, y tienen unos determinados fines, aquellos que busque la persona en concordancia con las demandas o requerimientos del contexto.

El propósito del presente artículo es reflexionar acerca de la importancia de la evaluación del docente universitario como el recurso fundamental en el proceso educativo.

## **1. Breve introducción a la evaluación del desempeño**

Desde hace algunos años se ha comenzado a utilizar el término “Capital Intelectual” para describir las relaciones, estructuras, capacidades y habilidades de las personas que trabajan en una organización. Dicha expresión se usa como equivalente de: Recursos Humanos, Talento Humano y Capital Humano, aunque se considera que el primero (Capital Intelectual), va más allá del conocimiento que cada persona posee y que pone en práctica dentro de su trabajo, sino que trata además otras dimensiones como: la relacional y la estructural <sup>(3)</sup>.

Dado el crecimiento acelerado de las organizaciones, la globalización, la internalización de los mercados, la disminución del ciclo de vida de los productos, la competitividad en un mercado cada vez más direccionado en ganar clientes, son muchas las empresas que se han percatado de la diferencia existente entre el valor en libros de sus bienes y derechos, y el precio al que se cotizan en el mercado; esta diferencia está dada precisamente por su Capital Intelectual, por lo que algunos autores, como Chiavenato, afirman, que las personas constituyen parte del patrimonio físico en la contabilidad de la organización (2002, 8).

Partiendo de la anterior afirmación, se deriva que si existen sistemas para medir, controlar y aumentar el rendimiento de los activos tradicionales (se refiere a los medios de producción: maquinarias, equipos, terrenos, edificios etc.) y, de esta forma, agregar valor al producto o servicio final, pues también y más importante aún sería el poder contar con herramientas de gestión destinadas a evaluar el desempeño de las personas en dicha organización con el mismo objetivo base anteriormente mencionado.

Siguiendo con la misma idea, si se cuenta en una universidad, con departamentos financieros, departamentos de relaciones públicas, de gestión académica etc., pues nada más natural que contar con un área de Gestión del Talento, quien es, en definitiva, la unidad que ejecuta los procesos de reclusión, selección, capacitación, evaluación y remuneración del personal, entre otros.

---

<sup>(3)</sup> Es importante aclarar que muchos de los Modelos de Capital Intelectual existentes, abordan algunas otras dimensiones, además de las mencionadas.

Las organizaciones requieren de fuerza humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de algún tipo de remuneración que no solo se traduce en dinero, sino que va más allá; es así, el caso de muchas grandes organizaciones que se han dado cuenta que el proveer un ambiente laboral favorable, donde esta “fuerza” se sienta cómoda y reconocida.

Organizaciones que perciben que la congruencia de metas no es otra norma de administración banal, sino muy necesaria de aplicar, ya que los trabajadores necesitan ver cumplidas o reflejadas sus aspiraciones y objetivos personales en las estrategias globales de la entidad para la cual trabajan; organizaciones que reconocen que aún, sin contar con grandes recursos financieros-económicos, estos problemas son solucionables a largo plazo, no siendo así con la inexistencia de colaboradores calificados; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, estando dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero, reconocimiento, superación y autonomía.

Dichas influencias, no solo han afectado la gestión en empresas lucrativas o tradicionalmente enfocadas en las utilidades financieras, sino que también han tenido efecto en las Instituciones de Educación Superior, y es que en la actualidad se requiere de un docente versátil, comprometido, en constante superación y capacitación, capaz de proveer un ambiente adecuado para que se desarrolle el proceso enseñanza-aprendizaje; y esto no es solo exigencia de los gobiernos o ministerios reguladores, sino también de la sociedad.

Cuesta, considera que la Gestión de Talento Humano ha dado un salto en su concepción clásica (considerar al personal como un costo) hacia otra que considera al factor humano y a la inversión de capital humano como un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (2005:205).

Se coincide plenamente con dicho autor en su acepción, ya que y siguiendo con una de las ideas de este artículo, es la persona el principal activo de la organización, por lo que la inversión en su formación, capacitación y desarrollo de competencias y habilidades constituye un costo cuyo rendimiento es proporcionalmente directo al empeño e importancia que se le dedique.

Desde el punto de vista de las autoras del presente artículo, sería relativamente fácil medir el conocimiento que los docentes poseen, bastaría con realizar un examen disciplinar estableciendo algunos parámetros, lo difícil sería contabilizar este conocimiento, asentarlos como un valor numérico y así tal vez, compararlo con lo invertido en su formación. Pero esto no es necesario, si se enfocara la medición a los resultados y logros alcanzados en cuestiones tales como: la investigación, proyectos científicos, programas con la comunidad desarrollados, número de graduados, participación en eventos y congresos internacionales, artículos publicados en revistas reconocidas, rendimiento académico, etc.

El objetivo general de la Gestión del Talento Humano es la mejora del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Dicho objetivo describe las acciones que deben llevar a cabo los administradores de esta área. De aquí se derivan los varios objetivos específicos<sup>(4)</sup>: objetivos sociales, objetivos corporativos, objetivos funcionales y objetivos personales.

Este último plantea que: la Administración del Talento Humano es un poderoso medio que permite a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Se consideran igualmente importantes los enfoques aplicados al objetivo general de la Dirección de Talento Humano planteado, pero en este marco se hará mayor énfasis en el último, por relacionarse tanto directa como indirectamente con la evaluación del desempeño.

Montoya (2007), considera la evaluación del desempeño como una herramienta para el análisis del capital humano<sup>(5)</sup>. La responsabilidad por la evaluación del desempeño en las organizaciones debe corresponder al área de Gestión Humana, Desarrollo Humano o Departamento de Personal, independiente del nombre que las organizaciones definan para el área encargada de la administración del talento humano y de acuerdo a las políticas que deben desarrollar basadas en:

- La aplicación y posterior seguimiento y control al programa por parte del área de administración del talento humano en la organización, mientras que cada director aplica y desarrolla el plan en su área.
- En el nombramiento de una Comisión de evaluación del desempeño es necesario la participación de evaluadores de todas las áreas y debe estar conformada por el presidente, gerente general y demás miembros permanentes y transitorios.

Basado en lo anterior, cabe hacer las siguientes preguntas: ¿cómo hacer que el enfoque de evaluación del desempeño esté orientado a la mejora, y no a la medición?, ¿cómo hacer que las recompensas sean intrínsecas y no ligadas al salario?, ¿cómo hacer que el feedback sea en tiempo real y no en ciclos anuales?, ¿cómo hacer que el proceso de evaluación se base en identificar fortalezas y no debilidades?

<sup>(4)</sup> Disponible en: <http://www.andragogy.org/Cursos/Curso00246/Temario/Leccion%201%20pdf/Lecci%C3%B3n%201%20pdf.pdf>

<sup>(5)</sup> Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>

Otra cuestión importante: ¿Son aplicables estas políticas en los procesos de una Universidad?

Para ello se debe primero, abordar conceptualmente el término: evaluación del desempeño, su importancia y sus tendencias, así como identificar sus indicadores de medición del mismo que aseguran la calidad y la mejora continua de dicha organización.

## 2. Evaluación del desempeño

Así como los profesores evalúan constantemente el desempeño de los estudiantes, las universidades evalúan el desempeño de sus profesores.

Según Chiavenato (2002, 198), la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Montoya (2007, 2-3) considera que cuando en las organizaciones se cuenta con un personal que tiene claro sus funciones y su misión, es que se puede comenzar a hablar de la evaluación de desempeño, siendo esta un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador, que se caracteriza por ser participativo y dinámico, que promueve el mutuo aprendizaje y que los hace dueños del desarrollo de sus competencias en el mejoramiento de los procesos y logro organizacional; es decir, es una estrategia administrativa que implica una serie de interacciones permanentes (diálogo continuo) lo cual permite al subalterno un papel en la planeación y desarrollo de su trabajo, asumiendo una mayor responsabilidad por sus resultados.

Ambos autores dejan claro que para lograr una evaluación del desempeño eficiente se deben tener definidas las metas, objetivos y estrategias de la organización, ya que los indicadores que miden los resultados se derivan de estos.

Sánchez y Calderón (2002) hacen referencia a un conjunto de definiciones planteadas sobre dicha evaluación por varios autores, algunas de las cuales se presentan a continuación:

- La evaluación tiene un carácter bilateral; es decir, la retroalimentación entre el evaluador y el evaluado, enfatizando en la mejora continua de los procesos.
- Los procedimientos de evaluación se establecen a partir de los objetivos y metas predeterminados por la empresa con el objeto de determinar las contribuciones que se esperan de cada trabajador a nivel individual. Las metas

más importantes se convierten en medidas normales de desempeño para el trabajador individual. El desempeño real del trabajador se compara con las medidas normales requeridas en forma regular o a intervalos establecidos, para determinar si las acciones del trabajador contribuyen satisfactoriamente al logro de los objetivos totales (Harris, 1986, 276).

- Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobre-recompensará o sub-recompensará a los empleados (Robins, 1995, 666).
- La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna (Werther y Davis, 1995, 231).
- La evaluación del desempeño supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para apreciar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personales, así como su contribución a objetivos previstos (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997, 129 – 130).

Por su parte, Chiavenato plantea que:

(...) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, etc. [1999, 357].

Para Sastre y Aguilar, “es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (2003, 321).

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler, la evaluación del rendimiento se define como “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir

sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (2007, 229).

Finalmente, Sánchez y Bustamante señalan también:

(...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos [2008,104].

La evaluación del desempeño trata de establecer la relación entre actuación, cumplimiento, actividad, rendimiento y productividad, con un enfoque hacia la consecución de las metas y objetivos planteados. Por lo que exige un proceso de evaluación más riguroso, con estándares y parámetros de calidad bien establecidos y determinados adaptados al contexto.

### **3. Evaluación del desempeño del docente universitario**

El proceso de evaluación del desempeño docente no debe tener como meta reflejar en los profesores, los límites o las deficiencias de todo el sistema educativo. No se trata de sancionar los errores que puedan existir en el proceso de enseñanza. Tiene sentido, en cuanto brinda la oportunidad de abrir nuevos horizontes, un nuevo estilo de reflexión sobre la práctica educativa y sobre el perfil del educador ideal y necesario para el desarrollo de la sociedad.

Dentro de este orden de ideas, Rodríguez expresa lo siguiente:

La evaluación del desempeño docente, es un proceso inminente dentro de la evaluación institucional. A través de la misma se asigna valor al curso de la acción. Es la formulación de juicios sobre normas, estructuras, procesos y productos con el fin de hacer correcciones que resulten necesarias y convenientes para el logro más eficiente de los objetivos [1999, 48].

En este sentido, la evaluación del desempeño docente, se define como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con la finalidad de valorar el efecto educativo real y significativo, que produce en los estudiantes el quehacer profesional de los docentes, en cuanto a sus capacidades didácticas, su emocionalidad, su responsabilidad laboral, su dominio del contenido de la asignatura que imparte y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con sus estudiantes, colegas y directivos.

Por consiguiente, la evaluación del desempeño docente debería verse como un modo de fomentar y favorecer el perfeccionamiento profesional y personal del profesorado y como un proceso que ayude a identificar las cualidades que conforman el perfil del docente ideal, para generar políticas educativas que contribuyan a su generalización.

Según Declaración de la Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe, la Educación Superior se enfrenta a significativos retos y desafíos para contribuir a la construcción de una sociedad más próspera, justa y solidaria basada en un modelo de desarrollo integral y sustentable (IESALC – UNESCO, 2008, 2). Para lo cual cuenta con un recurso indispensable: el docente, sin ellos no existen las Instituciones de Educación Superior, que constituyen la columna vertebral y sujetos claves en la sociedad. Entonces, se hace necesario garantizar su formación, capacitación permanente, condiciones laborales, regímenes de trabajo, salario y carrera profesional que posibiliten la efectividad de la enseñanza y la investigación.

En este sentido, la evaluación es una vía para mejorar la calidad del desempeño y la formación de buenos docentes capaces de desenvolverse en cualquier contexto, lo que exige una evaluación responsable.

En este siglo XXI se necesitan docentes comprometidos que sirvan de modelo para el desarrollo integral de los estudiantes que son el futuro de la sociedad.

Es por ello que, se precisa la elaboración del perfil del docente que permita ser evaluado y el periodo en que lo será. Mediante el establecimiento de estándares de desempeño desde su inicio, se podrá lograr la comparación del resultado con lo que se estableció al comienzo y en lo que debe mejorar.

### **¿Qué es un perfil?**

El diccionario de la Real Academia Española (2007), ofrece diferentes definiciones para el concepto perfil, entre ellas: "postura en que no se deja ver sino una sola de las dos mitades laterales del cuerpo; conjunto de rasgos peculiares que caracterizan a alguien o algo; adorno sutil y delicado, especialmente, el que se pone al canto o extremo de algo; figura que representa un cuerpo cortado real o imaginariamente por un plano vertical; contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquella; complementos y retoques con que se remata una obra u otra cosa, miramientos en la conducta o en el trato social".

Un perfil, denota una postura que permite observar rasgos peculiares o características que representan a un objeto, hecho o fenómeno.

Por interés para este artículo, a continuación se hace referencia al perfil docente. Braslavsky propone que los docentes desarrollen cinco competencias básicas: pedagógico-didáctica, político-institucional, productiva, interactiva y las específicas. (1999)<sup>6</sup>. A saber:

- (a) el desarrollo de las competencias pedagógico didácticas permitirá que los docentes puedan saber, conocer, seleccionar, utilizar, evaluar, perfeccionar y recrear o crear estrategias de intervención didáctica efectivas;
- (b) con las competencias institucionales, los docentes adquirirán la capacidad de articular lo macro con lo micro, lo que se dispone en el sistema educativo con lo que se desarrolla a nivel institucional, aula, patio, taller, etc. y los espacios externos a la escuela;
- (c) con las competencias productivas tendrán la capacidad de estar abiertos e inmersos en los cambios que se suceden a gran velocidad para orientar y estimular los aprendizajes de niños y jóvenes;
- (d) con las competencias interactivas tendrán la capacidad de comunicarse y entenderse con el otro, ejercer la tolerancia, la convivencia y la cooperación entre diferentes, y
- (e) en cuanto a las competencias específicas, los docentes han sido preparados por las instituciones de formación para un determinado nivel o modalidad, por un lado y para una disciplina por el otro. Estas competencias definen la capacidad de aplicar un conjunto de conocimientos fundamentales para la comprensión de un tipo de sujetos, de una institución educativa y de un conjunto de fenómenos y procesos, el complemento de los saberes que intervienen en la formación de las competencias pedagógico didácticas, institucionales, productivas e interactivas, un mayor dominio de contenidos referidos a una disciplina o campo del saber, un conjunto de metodologías o de peculiaridades institucionales que lo ponen en mejores condiciones de desarrollar en los alumnos competencias básicas en aquellos aspectos en los que se requiere su utilización.

Serrano (2005, 155) señala que el proceso de enseñanza y aprendizaje en el mundo actual demanda un maestro diferente, frente a la educación, a la realidad educativa producto de cambios e innovaciones aceleradas. Eso se traduce en la formación de una persona dispuesta a conocer al niño o al joven que aprende, estar dispuesta a escucharle, a respetar sus intereses, a tratarle con afecto y permitirle su desarrollo. No basta poseer un título, son, además, necesarias cualidades especiales.

---

<sup>6</sup> Alcira A, et al (2006): Perfil de los docentes de formación para el trabajo y de la educación técnica: centros educativos de fe y alegría en los estados Táchira, Mérida, Trujillo y Apure

El docente en su actuación como profesional, debe desempeñar diferentes roles que, según dicho autor, son el rol de facilitador, orientador, promotor social e investigador. El rol del docente como facilitador del aprendizaje, exige una amplia formación personal y profesional, reconociendo que el aprendizaje es exploración, creatividad y una actividad que le exige respuestas ante nuevas situaciones. Como orientador, el docente debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan atender al educando como persona; tomando en cuenta sus características, necesidades e intereses y promoviendo en los alumnos relaciones interpersonales adecuadas.

El rol del docente como investigador implica que posea conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan conocer la realidad socio-educativa e incorporarse efectiva y permanentemente a la investigación y como promotor social debe poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan lograr una efectiva integración escuela-comunidad. Finalmente, para que el docente pueda desarrollarse adecuadamente en los roles anteriores, debe ser un líder, un guía en el proceso donde los alumnos logran su autorrealización.

Los docentes deben ser educadores. Ser maestros, educadores, es algo más complejo e importante que enseñar biología, lectoescritura o electricidad. Es alumbrar personas autónomas, libres y solidarias, dar la mano y ofrecer los propios ojos para que otros puedan mirar la realidad sin miedo. La personalidad del docente, las palabras que hace y no tanto las palabras que dice, son el elemento clave de la relación educativa. Educar es fundamentalmente enseñar a aprender, ayudar a aprender, de tal forma que el educando vaya adquiriendo la capacidad de acceder a un pensamiento cada vez más personal e independiente que le permitirá seguir aprendiendo siempre. El docente debe ser un profesional crítico y activamente comprometido en la gestación de una democracia de calidad. Educadores activamente entregados a la gestación de esa democracia integral que hace compatibles igualdad con libertad, diversidad con diferencia. Frente al intento de reducir la educación a mero asunto gerencial y administrativo, centrado únicamente en cuestiones de eficiencia y control, donde los docentes son reducidos al papel de técnicos, se necesitan educadores que legitimen las escuelas como lugares de vivencia y construcción de genuinas relaciones democráticas (Pérez, 1999)<sup>(7)</sup>.

En tal sentido, se requiere un docente universitario con un perfil integral, que debe concebirse como el conjunto organizado y coherente de atributos o características altamente deseables en un educador, que se materializan en los conocimientos que posee, las destrezas que muestra, las actitudes que asume y los valores que enriquecen su vida personal y educativa. La sinergia de este

<sup>(7)</sup> Ramírez, A y M, Escalante (2006): Perfil de los docentes de formación para el trabajo y de la educación técnica: centros educativos de fe y alegría en los estados Táchira, Mérida, Trujillo y Apure

conjunto de atributos le permitirá desempeñarse eficientemente, con sentido creador y crítico, en las funciones de docencia, investigación/creación, extensión y servicio que corresponden a su condición académica, concebidas como funciones interdependientes, comprometidas en el logro de la misión de la universidad.

## **Funciones de la evaluación del desempeño docente**

Según Valdés, la evaluación del desempeño docente debería cumplir las siguientes funciones: (2000)

**Función de diagnóstico:** la evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del docente en un periodo determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos de modo que sirva a los actores involucrados en el proceso educativo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

**Función instructiva:** el proceso de evaluación en sí mismo debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño docente. Por lo tanto, los actores involucrados en dicho proceso se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

**Función educativa:** existe una importante relación entre los resultados de la evaluación profesoral y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que el docente conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por los actores del centro escolar, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.

**Función desarrolladora:** se cumple principalmente como resultado del proceso evaluativo, se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño; no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera consciente su trabajo; sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de auto perfeccionamiento. Igualmente, es desarrolladora cuando contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados.

La evaluación del docente debe cumplir con las funciones antes señaladas y este ser capaz de autoevaluar sistemáticamente su desempeño de manera que logre un crecimiento académico favorable, como una condición de mejora de todo el proceso educativo.

## CONCLUSIONES

La actualización del modelo educativo en las universidades del Ecuador, ha implicado un cambio radical en la forma de actuar, de ser y pensar en las IES, desarrollando un enfoque integral, el cual permite el aseguramiento de la calidad en todos los niveles, realizando principal énfasis en la excelencia del docente y los procesos de enseñanza aprendizaje.

La Administración del Talento Humano es la encargada de planificar y ejecutar los procesos de selección y provisión de puestos de trabajo, gestionando el nombramiento y contratación de todo el personal, el pago de retribuciones y seguros sociales, así como todas las incidencias que afecten su vida laboral. También gestiona la formación del personal de administración y servicios. Y todo ello, con el propósito de proveer a la organización del talento humano necesario, a través de una actuación que redunde en una mayor eficiencia y eficacia en la gestión de la, posibilitando así mismo el desarrollo profesional y personal de los mismos.

Los retos a los que se enfrenta la educación superior en la actualidad, implican la constante formación, capacitación y motivación del docente, quien es, el motor impulsor del proceso de enseñanza-aprendizaje para egresar profesionales, investigar, postgrado, extensión, etc; bajo un modelo de desarrollo humano integral y de responsabilidad social.

La elaboración y aplicación de perfiles de cargo, se considera un elemento esencial para una eficiente selección y evaluación del talento humano; en este se evidencian los indicadores o parámetros que luego serán medidos en la evaluación del desempeño. Por tanto, es muy importante la correcta delimitación de tareas y responsabilidades, ya que de ello depende la planificación de los resultados.

La evaluación del docente universitario permite a la institución identificar los logros y avances, dificultades y deficiencias en el desarrollo del proceso educativo, con el fin de tomar decisiones e implementar estrategias y acciones de apoyo al mejoramiento continuo del quehacer institucional, del desarrollo personal, profesional y social del docente y del desarrollo humano de los miembros de la comunidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arbesú, M., Loredó, J. y M. Monroy, 2003 "Alternativas Innovadoras en la Evaluación de la Docencia", Revista de Educación Superior, 32 (127), 1-12.
- Braslavsky, C., 1999 "Bases, orientaciones y criterios para el diseño

de programas de formación de profesores”, Revista Iberoamericana de Educación, núm. 19, [en línea], disponible en: <<http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie19a01.htm>>, [consultado el 25 de julio de 2005]

- Barreto de Ramírez, N., 2006 Terminología Esencial en Currículum e Investigación Educacional. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez.
- Cuesta A. 2005 Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, Editorial Academia, La Habana, 205p.
- Calderón, G., 2003 “Dirección de Recursos Humanos y Competitividad” INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, núm. 22, julio-diciembre 2003, [en línea] disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v13n22/v13n22a13.pdf>>, [consultado el 20 de septiembre de 2013]
- IESALC – UNESCO 2008 Declaración de la Conferencia Regional sobre la Educación Superior de América Latina y el Caribe, IESALC, Colombia, 2p. Ley Orgánica de Educación Superior LOES. Ecuador, 2010.
- Macias, C. y A. Aguilera, 2012 ”Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento” Estudios Gerenciales, vol 28, núm. 123, abril-junio 2012, Universidad Central de las Villas, Cuba, pp. 133-148, [en línea], disponible en: <<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a09.pdf>>, [consultado el 20 de septiembre de 2013]
- Montenegro, I., 2003 Evaluación del Desempeño Docente, Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Montes, M. y P. González, 2006 Selección del personal: la búsqueda del candidato adecuado, 1ra edición, Editorial Ideaspropias Vigo, España.
- Montoya, C., 2007 Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo, tesis de maestría en Gestión Pública, Universidad Nacional de Misiones – UNAM.
- Montoya, C., 2010 Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Universidad de la Salle. Bogotá Colombia, [en línea], disponible en: <http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf> [consultado el 8 de septiembre. 2013]
- Ramírez, A y M, Escalante., 2006 Perfil de los docentes de formación para el trabajo y de la educación técnica: centros educativos de fe y alegría en

los estados Táchira, Mérida, Trujillo y Apure. Universidad de Los Andes Mérida – Venezuela [en línea], disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131649102006000300013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S131649102006000300013&script=sci_arttext). [Consultado el 8 de septiembre. 2013]

- Rodríguez, I., 1999 El desempeño de los docentes de las Escuelas Básicas del Distrito Escolar N° 4 del Estado Aragua, tesis de maestría, Universidad de Carabobo.
- Ruiz, J., 1999 Cómo Hacer una Evaluación de Centros Educativos. Madrid: Narcea.
- Sánchez, J. y V. Calderón, 2012 Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. Pensam. gest., Barranquilla, núm.32, enero de 2012, [en línea], disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004) &lng=en&nrm=iso, [consultado el 8 de septiembre. 2013]
- Serrano M., 2005 Rol docente y pedagogía activa en la formación universitaria. Humanismo y trabajo social, núm. 004, Universidad de Leon, pp. 153-175.
- Stephen P. R., 1994 Administración, teoría y práctica. Edición: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 4ta ed. México.
- Tobón, S., 2005 Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica, ECOE Ediciones, 2da ed. Bogotá.
- Valdés, H., 2000 "Evaluación del Desempeño Docente", ponencia dictada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente, mayo. México.
- Werther, W. y K. Davis, 1991 Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial MC. Graw – Hill, México.
- Zabalza, M. A., 2005 Competencias docentes, [en línea], disponible en: <http://portales.puj.edu.co/didactica/Archivos/Competencias%20docentes.pdf>, [consultado el 25 de junio de 2009]
- Zabala, A. y Arnau, L., 2007 11 ideas clave. Cómo aprender y enseñar competencias. Editorial Graó. Barcelona, 1- 226 pp.