

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ**



Tema:

Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017.

Tesis para optar al título de:

“Máster en Gerencia y Administración Pública”

Autor: Ing. Rony Emerson Martínez Rivera

Tutor: Msc. Javier Flores Rugama

Estelí, 06 de Diciembre 2016



DEDICATORIA

A mi señor Jesús, por darme esta oportunidad y llevarme entre sus brazos cuando sentía que no podía más.

A mi familia, por haberme apoyado antes y durante este proceso de aprendizaje, por haber creído en mí y porque siempre han estado ahí cuando más los necesitaba y de forma incondicional; a mi esposa y mi hijo porque son la alegría de mi vida.

A mis profesores, por haberme guiado y otorgado las pautas necesarias para formarme.



AGRADECIMIENTO

A Dios sobre todas las cosas y la virgen madre de nuestro señor Jesús, por haberme dado paciencia y sabiduría para culminar esta etapa tan importante de mi vida, la de mi familia y la de mi comunidad.

A cada uno de las personas que me apoyaron de alguna manera el esfuerzo antes y durante la elaboración de este trabajo.

A mi querida familia, por tenerme paciencia, apoyarme, acompañarme en el proceso y esfuerzo de aprendizaje de mi vida profesional.



CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

Por este medio certifico que la tesis titulada “***Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017***”, que fue realizada por el ingeniero ***Rony Emerson Martínez Rivera***, como requisito para optar al título de Máster en Gerencia y Administración Pública, ha concluido satisfactoriamente.

Dicha investigación fue desarrollada con objetividad, sentido crítico, constancia, honestidad y responsabilidad. En mi opinión cumple con todos los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para realizar la defensa ante el jurado examinador, realizando un aporte práctico para la solución de la problemática abordada.

Asimismo, es importante precisar que he leído el artículo científico, obtenido de esta investigación, y a mi buen parecer consta de todos los elementos necesarios para su publicación.

A solicitud de la parte interesada extendiendo la presente en la ciudad de Estelí, a los diez días del mes de diciembre del año 2016.

Atentamente;

Msc. Javier Flores Rugama

Tutor de Tesis



RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo, la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí. En el cual se identifica los modelos de gestión por competencias, se valora la importancia del modelo de gestión y se analiza cómo se relaciona el modelo con la importancia con la calidad y efectividad del trabajo en la Universidad. Además, se propone mejoras al modelo de gestión que utiliza actualmente la Institución.

Cabe mencionar que un modelo de gestión por competencias, es un proceso importante para estimar el rendimiento global del empleado, mantener y mejorar la calidad que caracteriza de aprendizaje en el proceso institucional. Para ello fue necesario utilizar métodos científicos con los que se recolectó información a través de la aplicación de técnicas, tales como encuestas a estudiantes y docentes de planta, entrevistas a personal de dirección (decano y un director de departamento) y finalmente la revisión de documentos rectores de la facultad.

También, se hizo uso del método teórico para verificar el comportamiento real del fenómeno objeto de estudio, fundamentado por las fuentes bibliográficas. basándose en los resultados obtenidos se encontró que un el modelo de gestión por competencias del personal docente incide de forma directa e indirecta en el logro de los objetivos y metas institucionales propuestas.

Palabras claves: Modelo de Gestión por Competencias, Administración y Gestión Pública, Talento humano.



ABSTRACT

The present thesis aims at the proposal of a competency management model of human talent for the work performance of teaching staff in the Regional Multidisciplinary Faculty, FAREM-Estelí. In which the models of management by competences are identified, the importance of the management model is assessed and the way in which the model is related to the importance with the quality and effectiveness of the work in the University is analyzed. In addition, improvements are proposed to the management model currently used by the Institution.

It should be mentioned that a competency management model is an important process for estimating the overall performance of the employee, maintaining and improving the quality that characterizes learning in the institutional process. To do this, it was necessary to use scientific methods with which information was collected through the application of techniques such as surveys of students and plant teachers, interviews with management personnel (dean and a department director) and finally the revision of documents Rectors of the faculty.

Also, the theoretical method was used to verify the real behavior of the phenomenon under study, based on bibliographical sources. Based on the results obtained, it was found that a model of management by competences of teachers affects directly and indirectly in the achievement of the proposed institutional goals and objectives.

Key words: Competence Management Model, Public Administration and Management, Human talent.



ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Antecedentes	3
1.2	Justificación.....	6
1.3	Planteamiento del Problema	7
II.	OBJETIVOS.....	9
2.1	General:	9
2.2	Específicos:	9
III.	MARCO TEÒRICO.....	10
3.1	Administración y Gestión Pública.....	10
3.1.1	Concepto	10
3.1.2	Gestión Pública	11
3.2	Talento Humano.....	12
3.2.1	Concepto	12
3.2.2	Objetivos.....	14
3.2.3	Subsistema de Integración de Recursos Humanos	15
3.3	Modelos de competencia.....	17
3.3.1	Definición de competencia.....	17
3.3.2	Objetivos de un modelo de gestión por competencias	18
3.3.3	Etapas de la gestión por competencias.	19
3.3.4	Tipos de modelos.....	21
3.3.4.1	Modelo Funcional:	21
3.3.4.2	Modelo Conductual:	22
3.3.4.3	Modelo Constructivista o Integrativo:	22
3.3.4.4	Modelo 360°	23
3.3.5	Importancia de la gestión por competencias	25
3.4	Desempeño Laboral	27
3.4.1	Concepto	27
3.4.2	Evaluación al desempeño.....	28
3.4.2.1	Ventajas de la evaluación al desempeño.....	29
3.4.2.2	Beneficios de la evaluación del desempeño.....	30



3.4.2.3	Filosofía de la evaluación del desempeño.....	31
3.5	Función docente.....	32
3.5.1	Concepto	32
3.5.2	Gestión Académica.....	33
3.5.3	Desempeño laboral.....	35
3.5.3.1	La evaluación del desempeño profesional del docente	36
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES	40
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	41
VI.	DISEÑO METODOLÒGICO.....	46
6.1	Enfoque de la Investigación:.....	46
6.2	Tipo de estudio.....	46
6.3	Caracterización del universo.....	47
6.3.1	Historia.....	47
6.3.2	Misión.....	48
6.3.3	Visión.....	48
6.3.4	Valores impulsores	48
6.4	Población y Muestra:.....	49
6.4.1	Población:.....	49
6.4.2	Muestra:.....	49
6.5	Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:.....	51
6.5.1	Entrevista:.....	51
6.5.2	Encuesta:.....	52
6.5.3	Revisión Documental.....	53
6.6	Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:.....	54
VII.	ANALISIS DE RESULTADOS	55
7.1	Proceso de gestión del talento humano.....	55
7.2	Criterios de evaluación de desempeño utilizados por la facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo.	75
7.3	Percepción de los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad.	81
7.4	Propuesta de un modelo de gestión por competencias para estimular el desempeño eficiente del personal docente la Facultad.	92
I.	Objetivos	95
II.	Instructivo para realizar la evaluación	95



A)-	Calificación	95
B)-	Grados de Competencias	96
C)-	Matriz de Calificación	97
D)-	Entrevista con el evaluado.....	97
VIII.	CONCLUSIONES	127
IX.	RECOMENDACIONES.....	130
X.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132
XI.	ANEXOS	134



INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n° 1:	Cumplimiento de los objetivos institucionales.....	63
Gráfico n° 2:	Las asignaturas que imparte están de acuerdo a su perfil profesional.....	64
Gráfico n° 3:	Colaboradores que demuestran un desempeño acorde o encima del perfil exigido reciben nuevos desafíos y son estimulados a desarrollar nuevas competencias.....	66
Gráfico n° 4:	Colaboradores que presentan un desempeño por debajo de perfil exigido son capacitados y participan de programas de desarrollo.....	69
Gráfico n° 5:	capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones como docente.....	75
Gráfico n° 6:	Desempeño se ve influenciado por factores externos, como la familia, la salud, y las finanzas.....	78
Gráfico n° 7:	El docente presenta el programa de la asignatura.....	82
Grafico n° 8:	El docente comunica claramente los objetivos de cada clase.....	84
Grafico n° 9:	El docente cumple con el horario establecido.....	85
Grafico n° 10	El docente desarrolla los temas propuestos en el tiempo indicado.....	86
Grafico n° 11	El docente explica los temas con mucha claridad.....	87
Grafico n° 12	El docente desarrolla las temáticas con coherencia, experiencia y actualización.....	88
Grafico n° 13	El docente responde las dudas de los estudiantes con claridad...	88
Grafico n° 14	El docente utiliza estrategias de enseñanza y aprendizaje adecuadas.....	89
Grafico n° 15	El docente utiliza los medios adecuados para el desarrollo de las clases.....	91



INDICE DE TABLAS

Tabla n° 1:	Visión, Misión y objetivos de la institución.....	62
Tabla n° 2:	Tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo.....	71
Tabla n° 3:	Conoce los derechos y deberes que tienen todos los servidores públicos de esta institución.....	72
Tabla n° 4:	Beneficios producto de la evaluación del desempeño que realizan en la facultad.....	80



I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio de investigación se realiza con el objetivo de hacer una propuesta de un modelo de gestión por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí, para el año 2017, el cual describe entre otros aspectos el proceso de contratación y evaluación del personal en la Universidad.

Para la elaboración de este trabajo se consultó al personal de dirección de la facultad (decano y director de área de educación), también algunos estudiantes como fuente principal de información.

Posteriormente, se identificó el modelo de evaluación que se utiliza actualmente en la Facultad FAREM-Estelí, con el fin de realizar una comparación entre la teoría y la práctica, cada modelo tiene sus respectivos instrumentos a los cuales se les hizo una valoración de la importancia desde el punto de vista del funcionario.

Además, para el análisis de este trabajo de investigación se tomaron en cuenta algunos documentos institucionales como: reglamento de área administrativa y reglamento del área docente e información de la página de la FAREM-Estelí.

La investigación se estructura de forma tal, que dan salida a los objetivos de este estudio. El acápite I, contiene los antecedentes, la justificación y el planteamiento del problema de investigación, en lo cual se explica la importancia de la existencia de un modelo de gestión por competencia. También se señalan los objetivos que se persiguen en la investigación, cada uno de los cuales se sustentan en el marco teórico.

El proceso metodológico se detalla el tipo de estudio, el enfoque, el universo y muestra, el tipo de muestreo, los métodos utilizados, plan de análisis de resultados y plan de recolección de datos.



El capítulo siguiente contiene el análisis e interpretación de los resultados: en lo cual se engloban aspectos generales que determinan el actual modelo de gestión utilizado por la facultad, y es aquí donde se puntualiza el alcance de los objetivos propuestos.

Al final del documento se presentan las conclusiones y recomendaciones las cuales permitirán a la Facultad tomarlas en cuenta para el proceso de mejora continua en los procesos de contratación, evaluación, selección y promoción en el desempeño del personal docente, así mismo las bibliografías donde se describen todas las fuentes consultadas para corroborar la científicidad en este trabajo de investigación.

Como se puede observar en este trabajo, contiene los suficientes elementos soportados que brindaron aportes necesarios para la realización de los análisis dando cumplimiento a los objetivos propuestos.



1.1 Antecedentes

Hoy en día la eficiencia en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua, FAREM-Estelí es medida por la calidad de profesionales que egresan de dicho centro de estudios, frente a los recursos del talento humano. En el contexto de la economía del conocimiento como lo expresa Peter Druker (2006) es el recurso que genera riqueza y crecimiento en la productividad de la Universidad. Expresando que son las capacidades, habilidades y destrezas que tienen las personas, es decir, que se podría considerar al talento humano como el creador de conocimiento.

Para la realización de esta investigación se consultó por medio de sitios web en la cual se identificaron tres tesis de investigación que se consideran los antecedentes de este estudio.

Un primer trabajo corresponde a estudiantes de la “Universidad Politécnica Salesiana Sede-Cuenca Facultad de Ciencias administrativas y Económicas, como propuesta de un modelo para el centro quirúrgico metropolitano López Ordoñez S.A de la ciudad de Cuenca” (2011). Fue realizado con el objeto de conocer los conceptos y la importancia que tienen los recursos del talento humano. (Tandayama Pacheco & Vásquez Cabrera, 2011).

Obteniendo como resultado lo siguiente: Se ha hecho un análisis de todos los puntos débiles de la organización encontrados, en cuanto al personal, conjuntamente con el Gerente del centro. Para ello se concluyó que falta implementar un área de recursos humanos la cual pueda directamente encargarse del reclutamiento y la selección del personal, para un mejor desempeño de parte del mismo, así como también que se encargue de la capacitación y motivación del personal.

En un segundo trabajo que corresponde al autor Wilmer José Arrobo de la “Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias y Negocios en la Carrera de Administración de empresas de servicios y recursos humanos, que aborda el



“modelo de gestión del talento humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A” (2013). El cual fue hecho con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos del talento humano, siendo este el factor más importante en el desarrollo de todo engranaje productivo. (Arrobo Celi, 2013)

Por otra parte, para concluir con esta investigación: En base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los trabajadores de Cimpexa, se puede manifestar, que la misma, cuenta con personal orientado al logro de los objetivos de la empresa, tanto en los indicadores de gestión como en las destrezas y habilidades, se obtuvieron valores excelentes, sin embargo, al analizar las fortalezas y debilidades que fueron presentadas, se puede apreciar que en las debilidades, la falta de capacitación en el área respectiva, se repite con mayor frecuencia, lo cual permite determinar que el departamento de Recursos humanos de Cimpexa debe planificar con carácter de urgente Capacitación al personal en cada departamento y en todas sus líneas, en función del cargo y responsabilidad que desempeña.

En un tercer trabajo investigado y elaborado por dos estudiantes de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, programa de Administración de Empresas, el cual describe “modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.” (2013). Este modelo plantea que las competencias deben de ser: las del saber, saber hacer y ser. El objetivo principal que propone esta investigación es el de poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder implementarlo, para incrementar la eficiencia y eficacia Institucional. (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013).

Por lo que resulto de estudio de esta investigación que: Después de haber visitado la empresa ACMED S.A, se pudo evidenciar la falta de un sistema de reclutamiento, selección, evaluación del personal, que le permita mantener un recurso humano competitivo y orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización.



Por otro lado, la organización debe tener un número de empleados acorde a cada una de las actividades que desarrolla, con el fin que le permita cumplir con las 63 expectativas que tienen sus clientes y de ésta manera, poder posicionar mejor a la empresa en el mercado. A partir de lo anterior, se pudo concluir que existe la necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos que resultan necesarios para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente, acorde a las metas y objetivos organizacionales.

Las tesis descritas anteriormente tienen relación con la investigación en proceso, debido a que propone también un modelo de gestión por competencias del recurso del talento humano de los servidores públicos de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, FAREM-Estelí, aplicando así las habilidades y destrezas que tiene cada uno de ellos para el buen desempeño de los cargos y funciones que se les asignen.

También se relacionan con el tema del modelo por competencia del talento humano, ya que los objetivos propuestos por ambas investigaciones son para mejorar la situación actual de la empresa y para este caso de la Universidad FAREM-Estelí, tomando en cuenta el valioso recurso del talento humano.

Por consiguiente, los tres trabajos de investigación tienen relación con el tema a investigar por tratarse de un modelo de gestión por competencia y el cual hacen uso de herramientas que ayudan a mejorar la situación de una empresa, en este caso estará dirigido a la FAREM- Estelí, lo que permitirá mejorar el nivel de la productividad a través de un modelo de gestión de talento humano siendo este el recurso principal que tiene toda empresa privada o pública.



1.2 Justificación

El presente trabajo se ha hecho con el objetivo de proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano para mejorar la calidad y evaluar el potencial a corto, mediano y largo plazo, definiendo la contribución de cada servidor público en la Universidad FAREM-Estelí.

Con el análisis de este trabajo se dejarán aspectos positivos para la Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM-Estelí, aportando un modelo de gestión por competencias para el personal docente para el desarrollo de la misma, sus metas y expectativas deben entrar en un proceso investigativo para poder lograr sus objetivos propuestos. Al incrementar la productividad en el personal se traduce en bienestar social.

Una vez que se diseñe el modelo de gestión por competencia del talento humano en la Universidad, FAREM-Estelí, este ayudará a resolver aspectos como: el bajo rendimiento en las notas, el stress laboral, la desmotivación, la falta de interés en capacitarse y la inconformidad en la movilidad del personal de un área o materia a otra.

Este modelo de gestión por competencias del talento humano brindará a la institución la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realizan los servidores públicos.

Es por ello, que se debe reconocer la importancia de aplicar el modelo de gestión de competencias del talento humano ya que este contribuirá en la Universidad, FAREM-Estelí en el buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo como parte fundamental para el logro de las metas institucionales.



1.3 Planteamiento del Problema

En la actualidad uno de los problemas ante los que se enfrentan las instituciones del Estado hoy en día es el administrar y gestionar de una mejor manera el capital humano, siendo este la base para el logro de los objetivos estratégicos, porque a medida que el personal docente se desempeñe de una manera efectiva, esto conducirá al éxito como Facultad.

Por otro lado, el poco uso de mecanismos de difusión de la misión, visión y valores institucionales para lograr que un mayor número de docentes de la comunidad universitaria se apropien de ellas, basándose así en la diversificación de estos mecanismos para lograr la apropiación de los antes mencionados.

De igual manera en la Facultad, existe la insuficiencia de conocimientos sobre la vigencia y aplicación del manual de cargos y funciones, para lo que se propone la divulgación de estos.

Además, limitantes de infraestructura para el desarrollo del trabajo docente y de las actividades estudiantiles extra programáticas y además para el acceso a personas con necesidades educativas especiales, en pocas palabras existencias de pocas áreas habilitadas para el esparcimiento, para la cual se propone la conformación y puesta en funcionamiento del plan maestro de desarrollo de infraestructura.

Podemos incluir también, que la Facultad no cuenta con un plan de instrucción dirigido a los docentes para el manejo de los recursos técnicos y los medios de comunicación virtual, para lo cual se propone un desarrollar plan de capacitación para el manejo de recursos informáticos a los docentes.



Otros aspectos presentados son la innovación y el emprendimiento no están evidentes en los planes de estudio, en lo que se puede señalar que se puede integrar a estos los planes de estudio, como eje transversal.

De modo necesario la Facultad carece de un sistema de evaluación homogéneo para la evaluación docente y de los programas de asignatura, para lo cual se necesita el desarrollo e impulso de este sistema que permita integrar ambos aspectos.

Conocer cuáles son las debilidades y necesidades de mejora de la Facultad Multidisciplinaria FAREM-Estelí, a través de una propuesta de un modelo de gestión por competencias, brinda a la institución la oportunidad de fijar objetivos más claros, sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el docente.



II. OBJETIVOS

2.1 General:

- Proponer un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017.

2.2 Específicos:

- Describir el proceso de gestión del talento humano aplicado en la institución.
- Determinar los criterios de evaluación de desempeño utilizados por la facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo.
- Valorar la percepción de los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad.
- Diseñar un modelo de gestión por competencias para estimular el desempeño eficiente del personal docente la Facultad.



III. MARCO TEÓRICO

Para fundamentar la presente investigación a continuación se describe un marco de referencias, destacando las aportaciones de diversos autores en las disciplinas de administración Pública, y Talento Humano. Se abordan aspectos relacionados con teorías del talento humano, y modelos de gestión como elementos principales de este estudio. Todo lo anterior servirá de base para la redacción de resultados y cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

3.1 Administración y Gestión Pública

3.1.1 Concepto

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparece como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se les define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. (Idea Internacional, 2009, pág. 14)

Alzate Gómez (2009) explica que se entiende por administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las instituciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten, menciona los siguientes:

- La planeación, es el primer momento de la gestión en el cual se identifican, ordenan y armonizan de manera participativa y concertada el conjunto de estrategias seleccionadas para alcanzar determinadas metas, según sea la problemática analizada, las potencialidades del desarrollo y los recursos disponibles. El Plan de Desarrollo es el instrumento básico del proceso de planeación, en el que se identifican los objetivos, estrategias y metas de corto,



mediano y largo plazo que permitirán solucionar total o parcialmente la problemática de la entidad territorial.

- ☑ La ejecución, segundo momento de la gestión, es el proceso en el cual se realizan las estrategias de desarrollo identificadas y aprobadas en el Plan de Desarrollo, a través del presupuesto de rentas y gastos, de la contratación y de la realización de los programas y proyectos.
- ☑ La evaluación, por su parte se constituye en el tercer momento de la gestión, que consiste en hacer un seguimiento periódico, sistemático y continuo a las acciones de la administración, de acuerdo con los lineamientos, estrategias y metas del Plan de Desarrollo, con el fin de retroalimentar la gestión, realizar ajustes a los planes, permitir procesos de rendición de cuentas, y lo que es más importante, contar con argumentos para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones.

La administración y la gestión pública no es más que el buen funcionamiento que debe de tener cada institución con el personal que tiene contratado con capacidad de darle respuestas a las demandas de las necesidades de la población de una manera eficaz y eficiente con calidad humana.

3.1.2 Gestión Pública

Entendiéndose por administración pública como la actividad que se desarrolla en los organismos oficiales para el cumplimiento de los fines del estado, está interviene en la planeación, ejecución y control de las actividades de las organizaciones; en la obtención de los insumos que permiten la toma de decisiones y en la organización y operación de los instrumentos para que tales decisiones se ejecuten.

Es por ello que el concepto de gestión pública está directamente asociado a los resultados que logre una administración y se ha definido como un proceso integral, sistemático y participativo, que se articula en tres grandes momentos: la planificación, la ejecución y el seguimiento y evaluación de las estrategias de desarrollo económico,



social, ambiental, físico, institucional, político y financiero sobre la base de unas metas acordadas de manera democrática.

La gestión pública debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados frente a la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes, y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible. (Alzate Gomez, 2009)

3.2 Talento Humano

3.2.1 Concepto

“El talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las instituciones del Estado” (Chiavenato, 2004).

El talento humano está representado por servidores públicos dentro de las instituciones la cual constituye el medio que les permite alcanzar los objetivos y metas planteadas por las mismas, el cual instituye un mayor esfuerzo por parte de cada uno que integra la institución para lograr dichos objetivos, el trabajo en conjunto es la base para el desarrollo debido a que no puede cada uno trabajar con objetivos propios, por ello el trabajo en equipo permite tener mejores resultados. No existen instituciones en las que nos existan servidores públicos, ya que nace de ellos mismos y son las que llevan hacia al éxito.

“Es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada institución, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el objetivo de la institución, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (Chiavenato, 2002).

Los servidores públicos dentro de una institución deben de ser considerados como socios, porque forman parte de los recursos productivos y por lo mismo deben de ser administrados para obtener el mayor de los rendimientos posibles a través de los



recursos del talento humano, lo cual implica la planeación, organización, dirección y control de cada actividad que realizan.

Chiavenato (2000), expresa que “La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”, (p.166).

De ello se puede deducir que el recurso del talento humano se basa principalmente en las labores que realiza todos los servidores públicos de la Institución. Esta es un área que se debe de encargar en brindar el apoyo y los recursos necesarios para que los servidores públicos se sientan motivados.

Además, el mismo autor expresa que la administración de los recursos del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, evaluación y remuneración de los colaboradores. También comprende un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influye en la eficacia de los servidores públicos y las instituciones.

Chiavenato (2004) mencion tres aspectos fundamentales:

1. Seres humanos, con personalidades diferentes, y cada uno con conocimiento, destrezas, capacidades, habilidades que les permite hacer una buena gestión dentro de los recursos institucionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos institucionales, bases impulsadoras para la delegación, capaces de dotar de inteligencia, talento y aprendizaje. Indispensables y en si constante renovación y competitividad en el mundo actual.



3. Socios de la institución, capaces de llegar al éxito, ya que al sentirse parte de la institución se esfuerzan poniendo énfasis, dedicación y responsabilidad en sus funciones, esto atribuye a una mejora en sus salarios, crean incentivos y para ellos mismos crecen profesionalmente.

3.2.2 Objetivos

Cuando una institución prospera pues el personal sabe que pueden seguir creciendo, prosperando y manteniendo su continuidad así optimizan el retorno de su inversión sobre los socios de la misma, pero en especial sobre los servidores públicos. Ayudar a la institución a alcanzar los objetivos, la forma en que el empleador trata a los servidores públicos puede incrementar o disminuir las fortalezas y debilidades de los subordinados ya que de esta forma ellos se ven motivados o desmotivados para desempeñar su función.

Proporcionar competitividad a la institución, los recursos del talento humano son fundamentales dentro de las instituciones actuales, ya que esta conlleva hacia el logro de los objetivos y al cumplimiento de metas.

Aprovechar el potencial de los servidores públicos, saber emplear sus habilidades y destrezas para incrementar su fuerza laboral y también lograr mayor calidad tanto para la institución como para los estudiantes.

Suministrar a la Institución de servidores públicos bien motivados, servidores públicos motivados es igual a decir una institución exitosa, pero se debe de tomar en cuenta que no solo el dinero constituye el elemento de motivación, sino que van acompañado de percibir justicia en la remuneración que perciben. Como tal el servidor público se sentirá motivado cuando observe que realmente las cosas son equitativas.



Permitir al aumento de la autorrealización y la satisfacción de los servidores públicos, el trabajo debe de ser adecuado a las capacidades de los mismos y la institución debe dotar de los recursos necesarios para el desarrollo normal de la institución.

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, hace referencia a la experiencia obtenida en el trabajo, tales como la libertad y la autonomía para tomar decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, etc.

3.2.3 Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

El mismo autor establece que los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.



(Chiavenato, Idalberto, 2007) expresa que, desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo para ello es necesario identificar las principales características sobre *reclutamiento* y *selección*.

a) Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al *mercado de RH* oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el *reclutamiento* sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de *selección*.

Es decir, la función del *reclutamiento* es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

b) Selección: La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El *reclutamiento* y la *selección* de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. (Chiavenato, Idalberto, 2007)

También el mismo autor detalla que mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia



prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

3.3 Modelos de competencia

3.3.1 Definición de competencia

Según para (spencer, 1993) es una característica subyacente de un individuo, que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente de una persona, que resulta en un desempeño efectivo y/o superior en el empleo. (Klemp, 1980)

Dicho en otras palabras, la competencia son los conocimientos, habilidades y actitudes que determinan el potencial de una persona para alcanzar un nivel de desempeño y desarrollo esperado. Las competencias marcan la diferencia entre el desempeño excelente y uno simplemente adecuado.

Competencia, hace referencia a las características de personalidad, definidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Modelo de competencias, Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la Institución y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos institucionales.

Para Alles (2009, pág. 19) tanto los conocimientos como las competencias son necesarios para realizar cualquier tipo de trabajo. Sin embargo, la relación entre ellos es diferente. Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias



necesarias para dicha función. La relación que existe entre relación conocimientos y competencias es la siguiente:

- Conocimientos: son necesarios y constituyen la base del desempeño.
- Competencias: generan un comportamiento exitoso.

Para definir un modelo de gestión por competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la institución: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada.

3.3.2 Objetivos de un modelo de gestión por competencias

Según Molina, (2012) los principales objetivos de un modelo de gestión por competencias para el talento humano son los siguientes:

- Alinear la estrategia del recurso del talento humano con la estrategia general de la empresa.** Quiénes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son los servidores públicos. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los colaboradores que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la institución, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
- Mejorar la adecuación colaborador-puesto.** La obtención del perfil competencial de los puestos y de los colaboradores, supone para la institución una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles



movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- ☑ **Integrar las distintas funciones del recurso del talento humano dentro del Modelo.** Entendiendo como las principales funciones de que tiene este de selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación, el modelo para ser efectivo tiene que utilizar las competencias como “lenguaje común”. De este modo, desde que un servidor público es candidato a un puesto, las pruebas de selección han de estar diseñadas en base al perfil competencial de la posición vacante.

Una vez que el servidor público pase a ser contratado, se hará patente una serie de necesidades formativas para mejorar el desempeño y en un futuro, pasar por distintas pruebas de identificación de potencial que configuren su plan de desarrollo profesional. Así mismo, periódicamente, su responsable directo le definirá unos objetivos cualitativos (vinculados al proceso de evaluación) que actualicen su perfil competencial y finalmente, incluso podrá ser retribuido en parte por el logro de dichos objetivos.

Estos tres principios propuestos por Molina (2012), podemos ver que son importantes para que una institución funcione adecuadamente, ya que son los ejes principales para restablecer conocimientos que ya se han implementado solo que se necesita estar trabajándolos para ponerlos en prácticas y no dejarlos, por un lado.

3.3.3 Etapas de la gestión por competencias.

Mora Vanegas (2006) explica que las etapas de la gestión por competencias son un modelo que se instalan a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:



1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público estudiantil, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los puestos de trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del perfil de competencias requeridas: La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.



- ☑ Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

- ☑ Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

3.3.4 Tipos de modelos

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

3.3.4.1 Modelo Funcional:

Chiavenato (2000) explica que estos modelos están orientados principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

En este modelo podemos ver como se reflejan las capacidades de la persona para desempeñar actividades que componen las funciones laborales, definiéndolas por un todo productivo, conocimientos, habilidades, actitudes y haciendo una medición del trabajo.



3.3.4.2 Modelo Conductual:

Que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio.

Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante. (Montenegro Losada, 2009).

Este modelo está diseñado para todas aquellas personas que están dispuestas hacer un trabajo continuo produciendo resultados positivos, desprendiéndose de las estrategias.

3.3.4.3 Modelo Constructivista o Integrativo:

Donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción: reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo



recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

Debido a que es la parte positiva de la persona que le permite hacer y satisfacer a través de un objetivo propuesto por sí mismo, para lograr una meta, es que este modelo se vuelve bastante complejo. Ya que el ser humano si todo esta funcionado de la manera que él lo visiona y lo espera se propone por si misma cumplir con sus sueños para luego ser recompensado por su trabajo. Chiavenato (2000)

3.3.4.4 Modelo 360°

El modelo de gestión por competencias 360° determina las competencias respectivas para cada puesto de trabajo involucrando cada servidor público desde el nivel gerencial hasta la parte operativa de la institución, se procede a evaluar al personal, en base a la aplicación del modelo el cual consiste en evaluar desempeños y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del decano o decana, es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un servidor público en particular, de una institución.

Este método se aplica ya que nos permite brindar retroalimentación en la institución, cubriendo los 360° grados que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de un servidor en su entorno laboral. (Bisquerra Alzina, Martínez Olmos, Obiols Soler, & Pérez Escoda, 2006).

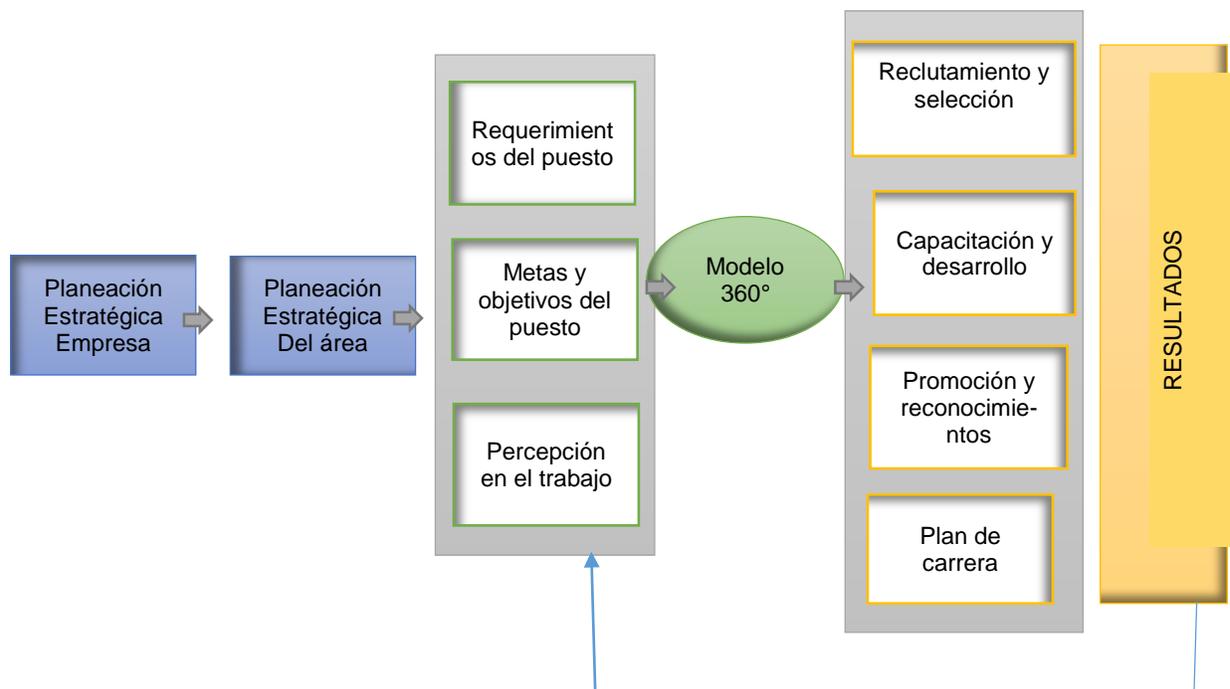
El modelo de Evaluación 360° propicia con su aplicación:

1. El establecimiento de políticas más claras de reclutamiento, basados en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el puesto solicitado.



2. Se definen planes de capacitación y desarrollo de personas con base en los resultados individuales y grupales en su puesto.
3. Se identifica con mayor posibilidad a servidores exitosos y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
4. Permite una evaluación sistemática del desempeño, proporciona retroalimentación de varias fuentes o perspectivas.
5. Proporciona información objetiva y cuantificada respecto a las áreas claves del desempeño “difícil de medir” tales como: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, la administración del tiempo, solución de problemas y habilidad para desarrollar a otros.
6. Simplifica la aplicación de retroalimentación formal, provee de información para determinar las necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos. (Bisquerra Alzina, Martínez Olmos, Obiols Soler, & Pérez Escoda, 2006)

Esquema del modelo 360^a



Fuente: (Bisquerra Alzina, Martínez Olmos, Obiols Soler, & Pérez Escoda, 2006)



3.3.5 Importancia de la gestión por competencias

Aquí se exponen algunas de las principales áreas de aplicación que mejorarán los resultados de la institución según, Garcia Carro, (2015):

- ☑ **Descripción de puestos:** Elaboración de un perfil completo de la persona idónea para el puesto de trabajo analizado. Sin entrar en todos los requisitos a tener en cuenta a la hora de diseñar una descripción de puesto de trabajo, nos centraremos en realizar una definición del perfil del servidor público ideal para el puesto, que estará formado, no solo por los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas, sino también por esas competencias clave para un desempeño eficaz en su puesto de trabajo, y que son aquellas conductas y rasgos de personalidad que originan y anticipan comportamientos y efectividad.
- ☑ **Cultura organizacional:** una gestión por competencias bien definida y alineada con los objetivos de la institución, creará un clima de alto rendimiento y un desarrollo de una cultura institucional óptima.
- ☑ **Reclutamiento y selección:** para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias que anteriormente hemos comentado. Esto nos servirá de base para buscar los perfiles más adecuados para nuestra institución. La clave estará en la entrevista de trabajo por competencias porque el objetivo será detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.
- ☑ **Evaluaciones por competencias y evaluaciones de potencial:** ¿Cómo están mis directivos, decanos o decanas y demás colaboradores en relación con las competencias definidas?, ¿Las cubren?, ¿Es posible capacitarlos? Sólo pueden responderse si la institución realiza evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias.



- ☑ **Construcción de equipos de alto rendimiento:** Gracias a la gestión por competencias se puede construir equipos bien integrados y definidos con perfiles que se complementan a la perfección con el objetivo único de conseguir equipos de alto rendimiento.

- ☑ **Planes de carrera y planes de sucesión:** Los planes de carrera y de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas.

- ☑ **Capacitación y entrenamiento:** será necesario conocer las del personal, y a partir de estas evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, determinar los programas de formación a llevar a cabo. Si no se sabe qué competencias tiene el servidor público no es posible capacitar por competencias.

- ☑ **Evaluación de desempeño:** primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. Después el otro elemento fundamental será la capacitación de los evaluadores en la herramienta a utilizar para minimizar al máximo el nivel de desviaciones y posibilidad de errores.

- ☑ **Compensación y beneficios:** sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

Se debe destacar en este punto que la gestión por competencias debería ser hoy en día parte fundamental en las políticas de gestión de los servidores públicos y recursos humanos en las instituciones, pero la realidad no siempre es así.



3.4 Desempeño Laboral

3.4.1 Concepto

Ivancevich (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien. En otros términos, se le denota como revisión del desempeño, calificación del personal, evaluación de mérito, valoración del desempeño, evaluación de empleados y valoración del empleado. En muchas organizaciones existen dos sistemas de evaluación el formal y el informal. En el informal los jefes meditan en el trabajo de los empleados, por lo que los empleados preferidos tienen ventaja. En el sistema formal del desempeño se establece en la organización una manera periódica el examinar el trabajo de los empleados.

Por otra parte, Aguirre (2000) la define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

- Continuo.** Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.
- Sistemático.** Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.
- Orgánico.** Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.



- ☑ **En cascada.** Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.

- ☑ **De expresión de juicios.** Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones. En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.

- ☑ **Histórico.** El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.

- ☑ **Prospectivo.** Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que son preciso tomar para ello. Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarlo a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

3.4.2 Evaluación al desempeño.

Chiavenato (2000), indica que la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede



identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

3.4.2.1 Ventajas de la evaluación al desempeño.

Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.



- ☑ Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

- ☑ Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

- ☑ Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

3.4.2.2 Beneficios de la evaluación del desempeño.

Chiavenato (2007) indica que, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

- ☑ **Beneficios para el jefe o gerente.** Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.



- ☑ **Beneficios para el subordinado.** Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta u otro medio de mejora). Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

- ☑ **Beneficios para la organización.** Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

3.4.2.3 Filosofía de la evaluación del desempeño.

Keith y Newstrom (2003) aluden que en una generación atrás, en los programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros.

Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serían:



- ☑ **Orientación al rendimiento:** no es suficiente el esfuerzo de los empleados porque deben lograr resultados esperados.

- ☑ **Enfoque de objetivos:** como la administración por objetivos, los empleados deben tener una idea clara de que se supone que deben hacer y la jerarquía de prioridades en sus tareas.

- ☑ **Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado:** este aspecto se basa en la creencia de que las personas trabajan más intensamente para lograr objetivos en cuya definición han participado. Entre sus deseos se encuentra realizar una tarea valiosa.

- ☑ **Aclaración de expectativas de comportamiento:** por lo general se realiza mediante una escala de calificación basada en el comportamiento, la cual brinda tanto al empleado como al gerente. Este tipo de escala ayuda a reducir la tendencia de los administradores a concentrarse en las actitudes, la personalidad y las peculiaridades del empleado, desviándose de los comportamientos productivos.

- ☑ **Sistemas de retroalimentación extensa:** los empleados pueden ajustar mejor su rendimiento si saben lo bien que trabajan en opinión de la organización.

3.5 Función docente

3.5.1 Concepto

La función docente es aquella de carácter profesional que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos y sus resultados, y de otras actividades educativas dentro del marco del proyecto educativo institucional de los establecimientos educativos.



La función docente, además de la asignación académica, comprende también las actividades curriculares no lectivas, el servicio de orientación estudiantil, la atención a la comunidad, las actividades de actualización y perfeccionamiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; otras actividades formativas, culturales y deportivas, y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

3.5.2 Gestión Académica

Comprende el dominio de contenidos de las áreas a cargo y las competencias para el desarrollo de actividades de planeación y organización académica, acordes con el proyecto educativo institucional (*Vélez White, Cecilia María, 2008*).

Dentro de un proceso de gestión académica se deben considerar los siguientes elementos:

- Planeación y organización académica:** capacidad para organizar los procesos de enseñanza – aprendizaje del plan de estudios de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional, así como para generar y mantener ambientes propicios para el aprendizaje. Esta competencia se manifiesta cuando el docente: presenta un plan organizado con estrategias, acciones y recursos para el año académico; lleva una programación sistemática y optimiza el tiempo diario de sus clases; establece y socializa en clase reglas, normas y rutinas consistentes de convivencia en el aula, y consecuencias del comportamiento de los estudiantes; tiene dominio de grupo y mantiene la disciplina en el aula sin acudir al maltrato físico o psicológico; mantiene un ambiente organizado de trabajo.



- ☑ **Dominio de contenidos:** capacidad para aplicar y enseñar los conocimientos de las áreas a cargo, incorporando las directrices sectoriales. Involucra el conocimiento del currículo de la institución y del plan de estudios específico de cada área a cargo. Esta competencia se manifiesta cuando el docente: demuestra conocimientos actualizados y dominio de su disciplina y de las áreas a cargo; ¿aplica conocimientos, métodos y herramientas propios de su disciplina en los procesos académicos que dirige; conoce e implementa los estándares básicos de competencia, los lineamientos y las orientaciones curriculares, para las áreas y grados asignados; ¿conoce el currículo y establece conexiones que articulan su área y grado con otras áreas y grados; propone y sustenta ante el comité académico actualizaciones para su plan de estudios y el currículo.

- ☑ **Pedagógica y didáctica:** capacidad para aplicar modelos pedagógicos en el diseño y ejecución de estrategias adaptadas a las características particulares de los estudiantes y al contexto de la institución, para favorecer aprendizajes significativos y apoyos pertinentes. Esta competencia se manifiesta cuando el docente: utiliza variadas estrategias de enseñanza y las ajusta según las características, las necesidades y los ritmos de aprendizaje de los estudiantes; usa diferentes escenarios y ambientes para potenciar los procesos de enseñanza – aprendizaje y para motivar a los estudiantes; fundamenta teóricamente sus prácticas pedagógicas, actúa basado en el conocimiento y relaciona la teoría con la vida cotidiana; β expresa expectativas positivas de sus estudiantes para fomentar la autoconfianza, la motivación para alcanzar logros elevados y la iniciativa para el desarrollo de proyectos; β aporta a la definición del currículo, intercambia sus experiencias pedagógicas con el grupo docente y produce nuevos materiales para la enseñanza; reflexiona sistemáticamente sobre su práctica pedagógica y su impacto en el aprendizaje de los estudiantes.



3.5.3 Desempeño laboral

El desempeño laboral de un docente o directivo docente depende entonces de un conjunto de competencias que se manifiestan en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables, relacionados con sus responsabilidades profesionales, que a su vez se derivan del propósito de su cargo dentro de la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales.

En este sentido, se podría decir que en la evaluación de desempeño se está ponderando el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades del docente o directivo docente evaluado, así como el logro de resultados a través de su gestión.

En la organización académica los docentes tienen que desarrollar procesos de enseñanza – aprendizaje para que los estudiantes adquieran y desarrollen competencias, por lo que tienen a su cargo funciones de planeación, ejecución y evaluación de diferentes actividades curriculares que respondan a las particularidades del proyecto educativo de la institución, así como a las necesidades y al contexto de los estudiantes.

La práctica docente implica además que el educador esté en capacidad de articular los procesos pedagógicos que lidera con el entorno en el que se encuentra la institución, y que actúe de acuerdo con las dinámicas administrativas de la institución en la que labora, aprovechando adecuadamente los diferentes recursos que tiene a su disposición.

Por su parte, los directivos docentes tienen la responsabilidad del funcionamiento de la organización escolar. Para ello, realizan actividades de dirección, planeación, coordinación, administración, orientación y programación en las instituciones educativas.



3.5.3.1 La evaluación del desempeño profesional del docente

La evaluación debe concebirse como un medio para elevar el nivel de desarrollo profesional de los docentes, y de ninguna manera como un medio para sancionar o segregar a estos profesionales, aunque en algunos casos, dicha evaluación puede hacer que algunos de estos se percaten de que la mejor manera de ayudar a la docencia es dejar de ejercerla.

En la Educación Básica, la evaluación del desempeño profesional del docente constituye uno de los problemas capitales a resolver para elevar la calidad del proceso de educación.

La evaluación como parte integrante del currículo debe ser coherente con sus postulados teóricos y con los fines previstos en él. “La evaluación del desempeño profesional de los docentes se basa en las teorías generales de la dirección y la motivación de los recursos humanos, además de incorporar a partir del año 1999 y en el 2000 la concepción de dirigir y evaluar por valores, en correspondencia con las transformaciones educativas en el país”. (Colectivo de autores, 1999 I. Pág.59)

Alrededor del concepto de la evaluación del desempeño profesional del docente existen varios criterios, puntos de vistas que merecen ser analizados. Así por ejemplo Orestes Castros P. plantea que. “La evaluación del trabajo pedagógico es el proceso de comprobación y valoración del logro de los objetivos del proceso pedagógico en un plano macro estructural, es decir, referido a la eficacia del sistema didáctico, las estrategias utilizadas, la dirección pedagógica, concretado en efecto evaluativo sobre el alumno”. (Castro O. s/f, Pág.5).

Según Stiggins y Duke “La evaluación del profesorado puede servir a dos propósitos básicos: desarrollo profesional y responsabilidad. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado



niveles mínimos aceptables de competencias y definidos los estándares que debe lograr. El interés por la responsabilidad ha tendido a dominar los pensamientos y las acciones de los directivos responsables de la evaluación de los profesores”.

(Citado por Valdés, H. 2001. Pág.11) “El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño profesional, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basado en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño del cargo” al mismo tiempo define “La evaluación de desempeño como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo”.

(Chiavenato, A. s/f. Pág. 320) De acuerdo al Glosario de Términos de la Educación Avanzada el término desempeño profesional se define como “la capacidad del individuo para efectuar acciones, deberes y obligaciones propias de su cargo o funciones profesionales que exige un puesto de trabajo. Esta se expresa en el comportamiento o la conducta real del trabajador en relación con las tareas a cumplir, durante el ejercicio de su profesión.

Las consideraciones hasta aquí expuestas expresan la diversidad de acepciones que los autores han dado al término evaluación del desempeño profesional. Algunos lo abordan como trabajo pedagógico, como eficacia del trabajo, como sistema de evaluación, como capacidad para desempeñarse, como comportamiento y conducta real y otros lo analizan dentro de los parámetros de la evaluación docente, del desempeño profesional, así como variable de la propia dirección educacional. Independientemente de la posición que asumen los autores, queda claro, que todos coinciden en que la evaluación del desempeño profesional es un proceso, sistemático y sistémico, incluye acciones de comprobación y valoración de la calidad y efectividad del proceso educativo.



La autoevaluación del docente constituye un momento importante, previo a la evaluación por parte de los directivos y supervisores. Según Chiavenato “la autoevaluación es el método por medio del cual, el propio empleado es solicitado para hacer un sincero análisis de sus propias características de desempeño”. (Chiavenato I. 1998. Pág.328)

Se interpreta de este enfoque que la autoevaluación sitúa al propio docente en el principal protagonismo de la tarea evaluadora, mientras que la evaluación se lleva a cabo por los directivos o por una comisión evaluadora que ellos presiden y que integran además a colegas, familia y otros factores y agentes de la comunidad, etc.

La autoevaluación por tanto reflejará el proceso de desarrollo profesional partiendo de la reflexión y descripción de la tarea educativa, profundizando en el contraste entre la historia vivida, críticamente asumida y la transformación de la acción futura, mediante el autoanálisis de la práctica pasada más cercana.

La autoevaluación en esta concepción se concibe como la reflexión, el diálogo interactivo del docente consigo mismo que le permite guiar su conocimiento acerca de sus potencialidades y debilidades para introducir mejoras o perfeccionar su proceder en aras de alcanzar un determinado nivel de desarrollo. Se sobreentiende que el reconocimiento y concienciación por parte del docente de sus modos de actuación y los niveles de desempeño que posee, constituyen no solo un elemento decisivo para el autodesarrollo y perfeccionamiento, sino que es además el motor impulsor para su implicación y compromiso en los procesos de cambios y mejora de su quehacer.

Para poder establecer planes de desarrollo profesional al docente, no basta con que el directivo conozca sus necesidades, se hace necesario que él comprenda su situación real y esté dispuesto a cambiarla o al menos mejorarla. En este sentido están involucradas las necesidades y motivaciones del docente, lo que incidirá decisivamente en su proyección hacia el proceso de evaluación.



El proceso de autoevaluación implica la reflexión individual sobre la actividad pedagógica que despliega el docente, que le permita identificar los problemas y hacerse partícipe de estos con una alta conciencia valorativa ante su solución. Desde esta perspectiva se asume la autoevaluación del docente como proceso que debe conducir a la realización de actividades de investigación, reflexión y estudio de la práctica, así como al perfeccionamiento científico y didáctico – metodológico en las diferentes esferas de actuación del docente. El hecho de que se propicien espacios a la evaluación y la autoevaluación del desempeño profesional del docente constituyen elementos básicos para el desarrollo profesional, para la innovación y el cambio, lo que conduce a la calidad de la educación. Por tanto, se reafirma la idea de que la propuesta de modelos de evaluación del desempeño del docente debe contar con la aceptación de éste, mediante un proceso de sensibilización, compromiso y participación activa.



IV. PREGUNTAS DIRECTRICES

Pregunta central:

¿Qué elementos debería de contener un modelo de gestión por competencias del personal docente, que permita desarrollar en forma eficiente el desempeño laboral, de acuerdo al perfil de cada uno de los puestos de trabajo del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM- Estelí?

Preguntas específicas:

1. ¿Qué características tiene el modelo de gestión talento humano que se aplica en la FAREM-Estelí?
2. ¿Cuáles son los criterios de evaluación de desempeño utilizados en la facultad para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo?
3. ¿Qué percepción tienen los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad?



V. OPERACIONALIZACIÓN DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento	
Describir el proceso de gestión del talento humano, aplicado en la institución.	Gestión del Talento Humano	Chiavenato (2000), establece que: "La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño", (p.166).	Sistema de gestión del talento humano	Subsistema de integración del Talento Humano	Reclutamiento	Personal de dirección	Entrevista	
					Selección	Personal de dirección	Entrevista	
			Modelo de Gestión por competencia	Objetivos	Alinear la estrategia del recurso del talento humano con la estrategia general de la empresa.	Personal de dirección	Entrevista	
						Personal docente	Encuesta	
						Mejorar la adecuación colaborador-puesto.	Personal de dirección	Entrevista
						Personal docente	Encuesta	
						Integrar las distintas funciones del recurso del talento humano dentro del Modelo.	Personal de dirección	Entrevista
						Etapas	Sensibilización	Personal de dirección
			Análisis de los puestos de trabajo	Personal de dirección	Entrevista			
			Definición del perfil de competencias requeridas					



Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Describir el proceso de gestión del talento humano, aplicado en la institución.	Gestión del Talento Humano	Chiavenato (2000), establece que: "La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño", (p.166).	Modelo de Gestión por competencia	Etapas	Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles	Personal de dirección	Entrevista
						Personal docente	Encuesta
				Tipos de modelos	Modelo Funcional	Personal de dirección	Entrevista
					Modelo Conductual	Personal docente	Encuesta
					Modelo Constructivista o Integrativo:	Personal de dirección	Entrevista
					Modelo 360°	Personal de dirección	Entrevista
				Áreas de aplicación	Descripción de puestos	Personal docente	Encuesta
						Personal de dirección	Entrevista



Objetivo Específico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Describir el proceso de gestión del talento humano, aplicado en la institución.	Gestión del Talento Humano	Chiavenato (2000), establece que: “La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”, (p.166).	Modelo de Gestión por competencia	Áreas de aplicación	Cultura organizacional	Personal docente	Encuesta
					Reclutamiento y selección	Personal de dirección	Entrevista
					Evaluaciones por competencia y potencial	Personal de dirección	Entrevista
						Personal docente	Encuesta
					Planes de carrera y planes de sucesión:	Personal de dirección	Entrevista
					Capacitación y entrenamiento:	Personal de dirección	Entrevista
						Personal docente	Encuesta
					Evaluación de desempeño	Personal de dirección	Entrevista
Compensación y beneficios	Personal de dirección	Entrevista					



Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
<p>Determinar los criterios de evaluación de desempeño utilizados por la Facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del Talento Humano, desde sus puestos de trabajo.</p>	<p>Desempeño o laboral del Talento Humano</p>	<p>Ivancevich, (2005) menciona que es la actividad con la que se determina el grado en que un empleado se desempeña bien.</p>	<p>Sistema de evaluación de desempeño del talento humano en la facultad.</p>		Sistema de evaluación	Personal de dirección	Entrevista
					Criterios	Personal de dirección	Entrevista
				Ventajas	Acciones para la mejora, políticas de compensación y desarrollo, retroalimentación, errores en el puesto, desafíos	Personal de dirección	Entrevista
						Personal docente	Encuesta
				Beneficios del sistema de evaluación	Beneficios para el jefe	Personal de dirección	Entrevista
					Beneficios para el subordinado	Personal docente	Encuesta
					Beneficios para la organización	Personal de dirección	Entrevista
				filosofía de la evaluación al desempeño	Orientación al rendimiento, enfoque de objetivos, aclaración de expectativas, sistemas de retroalimentación	Personal de dirección	Entrevista



Objetivo Especifico	Dimensión de Análisis	Definición Operacional	Categoría	Subcategoría	Indicadores	Dirigido a	Instrumento
Valorar la percepción de los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad.	Percepción		Desempeño Laboral	Gestión Académica	Planeación y organización	Estudiantes	Encuesta
					Dominio curricular	Estudiantes	Encuesta
					Pedagogía y didáctica	Estudiantes	Encuesta



VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El tema de estudio surge como una necesidad para lograr el mejoramiento de la función docente como parte fundamental del quehacer de la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM - Estelí. Luego de definir la temática es necesario plantear algunos aspectos de carácter metodológico que son elementos claves para llevar a cabo ésta investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, en esta fase de la investigación se deben definir las técnicas y procedimientos racionales y sistemáticos a utilizar para la recolección, análisis y presentación de los datos, con la finalidad de aportar a la innovación y mejora continua de la institución.

6.1 Enfoque de la Investigación:

Según el nivel de conocimiento se considera una investigación Cualitativa, ya que tiene por una parte el enfoque cualitativo que da respuestas a problemas prácticos e inmediatos. Además de basarse en el paradigma crítico en el uso de variables cualitativas como cuantitativas. Así mismo para obtener resultados de la investigación se realizaron preguntas de contenidos y forma cerrada, que permitió determinar una propuesta de un modelo de gestión por competencias para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, FAREM-Estelí.

6.2 Tipo de estudio

Se empleará el tipo estudio descriptivo porque se describen los diferentes modelos de gestión por competencias del talento humano. Para Danklhe (1986) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir que



mide y evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno investigar, científicamente describir es medir.

Según la amplitud con respecto al proceso de desarrollo esta investigación es de corte transversal porque se enmarca en un período de tiempo determinado. Las variables del estudio no fueron manipuladas bajo ningún contexto, sino que se observaron datos o situaciones ya existentes, se analizaron a través de sus posibilidades y recursos actuales, por lo que es una investigación de diseño no experimental.

6.3 Caracterización del universo

6.3.1 Historia

El Recinto Universitario “Leonel Rugama” de Estelí se fundó el 4 de noviembre de 1979, como una extensión de la Universidad Nacional Autónoma de León, con el año de Estudios Generales.

Posteriormente, en 1981 pasa a ser una extensión de la UNAN-Managua, como parte de la Escuela de Ciencias de la Educación, formando Licenciados en Ciencias de la Educación con mención en Matemáticas, Biología, Español y Ciencias Sociales.

A partir de 1990 se amplía la oferta académica con carreras a nivel de Técnico Superior en Computación, Administración de Empresas, Contaduría Pública y Finanzas, Ecología y Recursos Naturales; y Licenciatura en Psicología, Pre-escolar, Derecho, Ciencias Ambientales y Administración Educativa.

El desarrollo cualitativo y cuantitativo alcanzado a lo largo de 30 años, fue reconocido por la UNAN-Managua en agosto de 2006, al ascender el Centro a la categoría de Facultad, estatus Superior a nivel de Región, con una nueva estructura de acuerdo a la extensión de carreras atendidas.



Simultáneo a la consolidación de su estructura, se hace énfasis en los ejes sustanciales del quehacer universitario, de ahí que lo académico, investigación, gestión, extensión e internacionalización son las funciones sustantivas.

6.3.2 Misión

Formar profesionales integrales dotados de valores fundamentales, de conocimientos científico-técnicos y competencias necesarias para ser agentes de cambio capaces de incidir positivamente en el desarrollo de la región segoviana en particular y del país en general, todo lo anterior a través del conocimiento eficaz y eficiente de las funciones académico-docente, investigativa, de extensión, proyección socio cultural y formación permanente.

6.3.3 Visión

Institución de estudios superiores de mayor prestigio en el norte del país, de carácter público, comprometida con los sectores populares, con su quehacer permanente centrado en la formación de profesionales altamente calificados y competentes en lo científico, técnico, humanístico, para que aporten significativamente sus conocimientos, su ejemplaridad, su liderazgo y demás capacidades, el desarrollo social, cultural, económico y político del país.

6.3.4 Valores impulsores

Como parte de los valores que se promueve en la Universidad FAREM-Esteli tenemos los siguientes:

- 1) Exelencia academica
- 2) Responsabilidad
- 3) Etica profesional
- 4) Diciplina
- 5) Sabiduria



- 6) Creatividad e Innovacion
- 7) Justicia social
- 8) Capacidad crítica y autocrítica
- 9) Solidaridad
- 10) Honestidad
- 11) Respeto
- 12) Servicio
- 13) Lucha por el respeto a la autonomía universitaria

6.4 Población y Muestra:

6.4.1 Población:

Para Balestrini M. (2006. P. 137), la población es “un grupo finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes”.

En esta investigación la población estuvo representada por dos sujetos de estudio:

- a. El total de 59 docentes de planta de facultad.
- b. El total de estudiantes de diferentes carreras que ofrece la facultad (4,532)

6.4.2 Muestra:

Según (Egg 1999); “la muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población, universo o colectivo, partiendo de la observación de una fracción de población considerada”. (P. 68).

Por ser una investigación Cualitativa - cuantitativa se utilizó dos tipos de muestra: El muestreo por conveniencia y el muestreo probabilístico. Se seleccionó el muestreo por



conveniencia para obtener la información clave para este estudio sobre el personal docente de la facultad. Para obtener la muestra de los estudiantes, se utilizó el muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple, aplicando la fórmula correspondiente:

En la investigación la muestra la constituyó:

a. Personal de dirección de la facultad (decano y un director de departamento)

b. 22 docentes de planta, seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Máximo 5 años de laborar para la institución.
- Estén ubicados actualmente en los diferentes departamentos académicos.
- Que sean tomados en cuenta tanto varones como mujeres.

c. 354 estudiantes, obtenidos a través de la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\frac{NZ^2pq}{(N - 1)e^2 + Z^2pq}$$

n: Es el tamaño de la muestra

Z: Nivel de Confianza.

N: Universo.

P: Probabilidad a favor.

q; Probabilidad a encontrar.

E: Error de estimación (Altamirano A. P., 2012)

Z	p	q	Error	N	Núm.	Denominador	n
2.58	0.5	0.5	0.05	4532	7541.7	12.9916	581
1.96	0.5	0.5	0.05	4532	4352.53	12.2879	354



6.5 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos:

Las técnicas de recolección son las diferentes formas de alcanzar la información, permiten la obtención de datos, proporcionando un modelo de verificación que facilite contrastar los hechos con la teoría. Para ello, se deben aplicar instrumentos que son recursos de los cuales se vale el investigador para poder obtener resultados. Tomando en cuenta esto, Tamayo M. y Tamayo S. (2001), definen el instrumento y las técnicas de recolección de datos como: “la expresión operativa del diseño de investigación, es la especificación concreta de cómo se ha de hacer la investigación.” (p. 182)

En este caso, las técnicas que se emplearon para la recolección de datos en dicha investigación fueron: Entrevista, encuesta y revisión documental.

Para validar que estos documentos dieran información valiosa que permitiera cumplir con los objetivos de esta investigación, se s a través de expertos en la temática los que proporcionaron las sugerencias necesarias para llevar el instrumento hasta la aplicación de actores claves del estudio. Estas sugerencias fue producto de la revisión exhaustiva de quienes merece su mención a continuación:

- MSc. María Nohemí Ramírez Rodríguez
- MSc. Ángela Patricia Rodríguez Pérez
- Lic. Geisel Flores Rugama

6.5.1 Entrevista:

“La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación” (Behar Rivero, 2008, p.55)



En la investigación la entrevista estructuró con preguntas abiertas dirigidas a informantes claves, como se detalla:

- Entrevista dirigida al decano de la Facultad, la cual estuvo compuesta por 13 preguntas relacionadas con aspectos de gestión administrativa y de dirección. (ver anexo # 2)
- Entrevista dirigida a uno de los directores de departamento (Ciencias de la Educación y Humanidades), la cual estuvo compuesta por 17 preguntas relacionadas con aspectos de dirección y gestión de la función docente. (Ver anexo # 3)

6.5.2 Encuesta:

Se utilizó como procedimiento de recolección de datos, la encuesta, la cual expresan Tamayo M. y Tamayo S. (2001) “trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos” (p. 42). Toda técnica, como la encuesta, tiene un instrumento, el usado en este particular fue el cuestionario, Sabino C. (2002) refiere a éste como “una lista de preguntas que puede ser administrada por escrito”. (p. 168).

En la investigación las encuestas estuvieron dirigidas a dos grupos (estudiantes y docentes).

- Encuesta dirigida a los docentes de planta de los diferentes departamentos académicos, la cual estuvo compuesta por 4 preguntas dicotómicas y 9 preguntas en escala Likert, relacionadas con aspectos de función docente. (ver anexo # 4)



- Encuesta dirigida a los estudiantes de diferentes carreras, la cual estuvo compuesta por 9 preguntas en escala Likert, relacionadas con aspectos de desempeño laboral de los docentes. (ver anexo # 5)

6.5.3 Revisión Documental

Es una técnica de revisión y de registro de documentos que fundamenta el propósito de la investigación y permite el desarrollo del marco teórico y/o conceptual y aborda todo paradigma investigativo por cuanto hace aportes al marco teórico y/o conceptual (Mendez A., 2009).

Esta técnica fundamentó el propósito de la investigación, puesto que los documentos rectores de la universidad, fueron la base para descubrir la información que sustentó cada uno de los objetivos propuestos, además de que sirvió para comprobar que la información obtenida en otros instrumentos es real. Dentro de los principales documentos consultados se encuentran:

- Código de ética.
- El Modelo de Gestión de la Investigación, Modelo I+D+i de la UNAN-Managua
- Reglamento de identidad.
- Estatutos.
- Plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional 2015 y 2019.
- Proyecto institucional.
- Guía de autoevaluación institucional con fines de mejora.
- Resultados del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora propuestas por la comunidad universitaria.
- Acciones emitidas por el comité de verificación Externa.



6.6 Procesamiento de datos cualitativos y cuantitativos:

Para el análisis de datos cuantitativos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 22 y Excel 2016, generando tablas de frecuencias, cruces de variables y gráficos de barras.

Para el procesamiento de datos cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado de la entrevista se presentaron las respuestas dadas por el personal directivo de la facultad. Todo lo anterior se realizó con el fin de facilitar el análisis descriptivo de los datos encontrados.



VII. ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los principales instrumentos que sirvieron de fuente de recolección de información en este estudio, en contraste con los elementos teóricos contenidos en el marco conceptual.

Inicialmente, se desarrollan los resultados obtenidos para dar cumplimiento al primer objetivo específico de esta investigación, logrando así describir el proceso de gestión de talento humano (específicamente para el personal docente), aplicado en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí).

Seguidamente se presenta la discusión de los principales resultados relacionados con los criterios de evaluación de desempeño utilizados por la Facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del talento humano, desde sus puestos de trabajo.

Posteriormente para dar cumplimiento al tercer objetivo específico, se presenta una valoración sobre la percepción de los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad.

Finalmente se incluye una propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el estimular el desempeño eficiente del personal docente la Institución.

7.1 Proceso de gestión del talento humano

A continuación, se realiza la descripción de los resultados obtenidos mediante las entrevistas, guía de observación y revisión de documentos relacionados al proceso de



gestión, considerando como categorías de análisis el sistema de gestión del talento humano y el modelo de gestión por competencia.

Antes de realizar la descripción de los indicadores mencionados anteriormente, se consideró importante el análisis de elementos relacionados con funciones establecidas en la ley 89, ley de autonomía de las instituciones de educación superior.

En relación con este punto el decano de la facultad en entrevista sostenida detalló:

“Las funciones de la universidad son la docencia en primer lugar, extensión investigación ahora se ha incluido la internacionalización y la gestión institucional. Se ejerce la docencia porque existen 30 carreras cada año y se han ido incrementando”.

Es importante mencionar que en la **docencia** también se ha aumentado la calidad, ya que el cien por ciento tienen maestrías o la están cursando, 20 estudian doctorados (porque próximamente se exigirá el doctorado). En cuanto a la mejora en la calidad de la docencia, nacimos como ciencia de la educación y es un área fuerte en la universidad, luego tenemos la **investigación**, cada año hacemos la Jornada Universitaria de Desarrollo Científico, donde participan alrededor de 600 estudiantes y maestros que hacen investigaciones científicas. En la **extensión** existe relación con el sector empresarial, puesto que aproximadamente cada semestre 400 estudiantes realizan sus prácticas en diversas empresas, además se ayuda a los barrios, en la carrera de Pedagogía con mención en Educación Infantil a través del MINED se mejora la calidad desarrollo pedagógico en los primeros grados. En las carreras de Turismo Sostenible y Trabajo Social se implementa el apoyo a la policía para evitar accidentes de tránsito, la trata de blancas, luchas contra las drogas, en fin, nuestros estudiantes están involucrados y comprometidos con la sociedad.

En cuanto a la **internacionalización** cada año viajan jóvenes a estudiar a Europa, además actualmente hay docentes estudiando a nivel de posgrado en Brasil, Costa Rica, Noruega y como autoridades viajamos a participar en diferentes congresos en Centro América. Finalmente, en la función de **gestión institucional** se tiene como



objetivo estratégico fortalecer la vinculación de la planificación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de las políticas de la Universidad con las necesidades del desarrollo político, económico, social, ambiental y cultural del país, enfatizando los sectores más vulnerables, mediante el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad: Gestión universitaria, Docencia, Investigación, Proyección y Extensión e Internacionalización.

Es importante destacar que todas las funciones establecidas por el decano se presentan en la evaluación del plan operativo anual, destacando para cada una de ellas, el objetivo estratégico, la estrategia, el resultado esperado y la acción estratégica, lo que permite mantener un control sobre las metas establecidas por la universidad.

El decano de la Facultad también se refirió al quehacer de la institución: “a lo largo de los años Dios nos ha dado un gran prestigio cumpliendo así las funciones como servidores públicos”. Actualmente contamos con una matrícula final de 4500 estudiantes, 85 maestros de planta, 150 docentes horarios externos, se atiende la región 1; Estelí, Nueva Segovia y Madriz, pero también se cubre parte de León, Chinandega, Jinotega y Matagalpa.

Por otra parte, se ha venido ampliando la infraestructura de la Facultad para dar mayor cobertura al estudiantado, se construyó un edificio para deportes, que incluye las disciplinas tales como: taekwondo, karate, sala de cultura , cancha de basquetbol, estadio de béisbol, futbol, además se construirá una galera para pesas, con el objetivo de promover una educación integral, como la danza regional que se apoya el grupo de la alcaldía en sinfonía y orquesta, el idioma inglés con estudiantes de Sheffield - Inglaterra.

Lo anterior coincide con lo establecido en la ley 89, ley de autonomía universitaria de educación superior la cual detalla: que la universidad tiene carácter de servicio público y su función social es la formación profesional y ciudadana de los estudiantes



universitarios, además está vinculada a las necesidades del desarrollo político, económico, social y cultural del país.

Además, fue oportuno para abordar el tema de la eficiencia en el desempeño docente preguntarles a las autoridades de la Facultad, de qué manera el cumplimiento y apego al Código de Ética favorece la función docente dentro de la institución, de lo cual se puede comentar, que la FAREM – Estelí, cuenta con un código de ética, a la vez una misión, visión y principios éticos definidos, que sirven de fundamento a la actuación del personal docente y estudiantes en todo tipo de actividad y entorno.

Lo mencionado anteriormente por el decano de la facultad se pudo corroborar por medio de la revisión documental del Código de ética de la facultad, estatutos y proyecto institucional, el cual a nivel general describen su naturaleza, sus objetivos, el ámbito de aplicación entre otros.

Se consideró necesario conocer si de acuerdo con las autoridades los colaboradores están motivados y comprometidos con la institución, a lo cual el decano por medio de la entrevista expresó: si se estudia el liderazgo y se tiene una buena comunicación con los tres gremios dirigentes UNEN, sindicato docentes y sindicatos de la administración para que en conjunto se tomen decisiones que logren una estabilidad laboral , además se está trabajando cada día en la motivación de los trabajadores para que no trabajen por un sueldo sino por amor y si se logra ese nivel habría un cambio de mentalidad grande, pero aun así hay que mejorar nosotros como dirección y ellos como trabajadores.

Cabe señalar que la institución cuenta con incentivos financieros y no financieros para el personal docente de planta, lo que conlleva a trabajar con más entusiasmo y sentirse comprometido con su labor. También en entrevista que se sostuvo con el decano surgieron algunos aspectos relevantes dignos de hacer mención: la mayoría



del personal docente tienen varios años de laborar para la institución lo que se traduce en estabilidad laboral y confianza en la habilidad de cada docente.

De modo idéntico en los estatutos de la Facultad, se muestra como está estructurada la institución, así mismo como lo mencionó anteriormente el decano.

Tal como se describió anteriormente una de las principales categorías de análisis está relacionada con el sistema de gestión de talento humano, donde se consideró como indicadores fundamentales el proceso de reclutamiento y selección del personal docente.

Con respecto al indicador de reclutamiento de personal como parte del subsistema de integración del talento humano, se hace necesario conocer qué sistema de información utilizan en la FAREM Estelí, para divulgación eficaz de las oportunidades de empleo, el decano destacó que: “Es un problema porque es una universidad de prestigio, hay una gran cantidad de personas que desean trabajar en esta institución”.

También se abordó que los requisitos a lo interno de las plazas se divulgan en un sistema de ingresos donde se tiene que pasar por varios vínculos, además se realiza la publicación en las páginas web.

Es importante también conocer que técnicas de selección de personal emplean en la Facultad, para escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades, a lo que se argumentó que una de las principales técnicas utilizadas es el concurso por méritos para acceder a las vacantes que oferta la facultad, referente a esto el decano en la entrevista sostuvo que la UNAN Managua, ha cambiado el sistema de ingreso: Se realiza un concurso con varios docentes que se someten a una comisión evaluadora, además de cumplir con una serie de requisitos, como presentar planes de investigación, entre otros, considerando mantener la calidad y prestigio, trabajando bajo la perspectiva de poner la persona idónea en el lugar idóneo.



Lo expresado por el decanato de la facultad coincide con lo planteado por Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos (2007): “Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Es evidente que la necesidad de trabajar de las personas no mide el grado de competencias, sin embargo, la FAREM Estelí siendo una universidad de prestigio y exigencias como lo menciona el decano en sus repuestas a esta entrevista, esto siempre dentro de la calidad educativa, tiene como requisito principal para la contratación docentes los estudios de posgrados, tales como maestrías, especialidades y doctorados.

Ahora bien, para este estudio es importante saber si los dirigentes de la facultad tienen conocimiento del significado y aplicación de un modelo de gestión del talento humano por competencias, en la función docente, para ello se tomó como referencia a los directores de los diferentes departamentos académicos que son los que están a cargo directamente del quehacer de los docentes y del estudiantado. Uno de ellos concedió entrevista en la cual explica que entiende por este modelo refiriendo específicamente a sus objetivos: “ Se refiere a tener un patrón en la que se tengan todos los requerimientos necesarios en las que una persona pueda laborar para una institución determinada, va a estar en dependencia de la institución, si es una institución educativa que tenga el perfil educativo profesional de conocimientos ajustado a ciertas normativas y reglas que le den solución a las actividades que se van a desarrollar”.

Según Chiavenato (2000), expresa que la “La administración del recurso del talento humano (ARH), es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los cargos



gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluyendo el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”, (p.166).

En concordancia con lo que expresa el director del departamento de ciencias de la educación y humanidades se puede deducir que el modelo de gestión de talento humano dentro de la facultad exige requerimientos necesarios para dar solución a situaciones reales de la vida en el trabajo, en el lugar determinado y preciso.

También fue interesante conocer la opinión del decano de la facultad y el director del departamento, en base a las características que tiene el modelo de gestión del talento humano que se lleva a cabo desde las unidades directivas que conforman la institución, de lo cual se desprenden algunas características:

- Capacitaciones constantes en aspectos metodológicos y pedagógicos (virtuales e internacionales).
- El modelo que se desarrolla en la universidad está basado en dos puntos básicamente, la docencia y perfil profesional, además de eso que tenga conocimientos científicos, didáctica y pedagogía para transmitir esos conocimientos.

Coincidiendo con los comentarios anteriores, es importante destacar que se desarrollan contenidos que son la base de la calidad de educación que se les impartirá a los estudiantes, porque si existe un personal de calidad y dispuesto a los cambios, el aprendizaje también será de calidad, y así mismo el prestigio de la institución.

Siguiendo con el análisis de los objetivos del modelo de gestión del talento humano, específicamente el de ***alinear la estrategia del recurso del talento humano con la estrategia general de la institución***, fue necesario conocer si los directivos de la facultad basan sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores, el decano nos brindó información sobre estos aspectos, expresó que las decisiones



siempre tienen como estandarte su misión, visión y valores impulsores, pero además es un trabajo en equipo desde el decanato, vicedecanato, secretaría académica, direcciones de departamentos y las áreas administrativas, pero todas las decisiones también son basadas en acuerdos de consejos universitarios y consejos de facultad.

Refiriéndose a este mismo aspecto los docentes también opinaron a través de las encuestas, donde expresan su conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución, así lo refleja la tabla n° 1.

Tabla N-1 ¿Conoce la visión, misión y objetivos de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	21	95,5	95,5	95,5
	NO	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a docentes de la facultad.

Como se observa en esta tabla, casi el total de los docentes encuestados expresan conocer la misión, visión y objetivos de la institución. Esta afirmación es de gran importancia, ya que la función docente debe regirse por los estatutos y preceptos de la facultad.

Es importante destacar que una de debilidades encontradas en la revisión documental, en el resultado del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejora y acciones de mejora propuestas por la comunidad universitaria es el poco uso de mecanismo de difusión de la misión y visión institucional para lograr que un mayor número de docentes de la comunidad universitaria se apropien de ellas, como una acción de mejora es la diversificación de los mismos.

Para continuar con el análisis se les preguntó a los docentes si consideran que las actividades que realizan conllevan al cumplimiento de los objetivos de la institución, en la cual ellos respondieron lo siguiente:

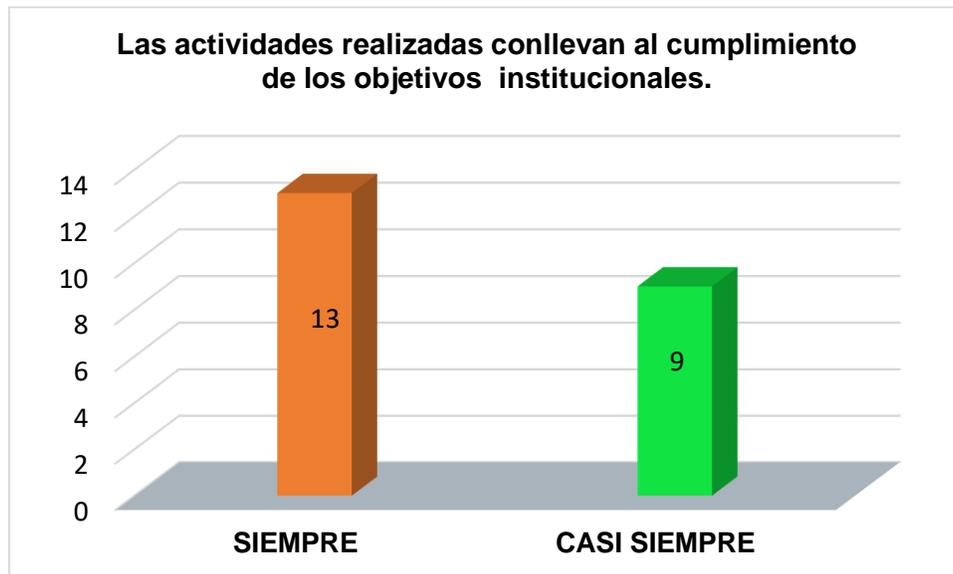


Gráfico N° 1: Las actividades realizadas conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los docentes de la institución.

Como se muestra en el gráfico N° 1, la mayoría de encuestados contestaron que siempre van de la mano las actividades con los objetivos de la institución. Es inapropiado pensar que las actividades realizadas por los docentes, no conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que la función docente es la razón de ser de la facultad, ya que los planes de clases, las investigaciones, las capacitaciones entre otras actividades que se realizan es para el logro de los objetivos y metas institucionales.

Otro indicador en estudio es mejorar la educación colaborador-puesto de un modelo de gestión por competencia, el director de departamento comentó sobre la carga horaria del docente, la cual explica que es asignada de acuerdo con su perfil profesional, en la cual además nos aclaró que “si están relacionadas al perfil del

docente debido a que no se le va a dar una clase a un docente que no le corresponda a su perfil”. Esto es debido a que el docente tiene que aplicar sus habilidades, conocimientos, experiencias, en el proceso de facilitación de una materia al estudiante, compartiendo experiencias laborales y profesionales en las cuales les sirvan a los estudiantes para aplicarlas o mejorarlas.

Además, fue interesante conocer la posición de los docentes para conocer si las asignaturas que imparten están acordes con su perfil profesional, los resultados se presentan en la tabla siguiente:

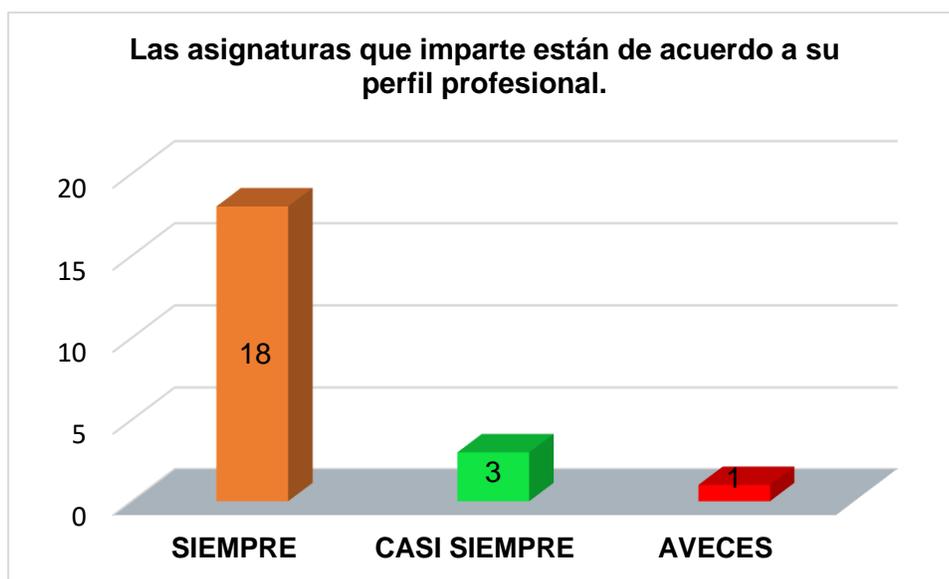


Gráfico N° 2: Las asignaturas que imparte están de acuerdo a su perfil profesional.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los docentes de la institución.

Como observación y muestra en el gráfico N° 2 tenemos que la mayoría de los docentes de la institución imparten asignaturas de acuerdo al perfil y profesión, esto se debe a la calidad de profesionales que exige la universidad, el decano nos relataba en la entrevista que para poder impartir una clase el maestro tiene que tener conocimientos, haber estudiado una carrera o tener experiencia en los trabajos que ha venido realizando el docente.



La universidad exige una cantidad de requisitos y parámetros a los docentes, lo que hace que sea una universidad reconocida por la sociedad y los empresarios de la ciudad de Estelí.

A título ilustrativo, se indicará que, para dar respuesta al indicador que trata sobre la integración de las distintas funciones del talento humano, se consultó al decano de la institución acerca de las técnicas que utilizan para identificar el potencial de cada uno de los docentes, a lo cual respondió lo siguiente que se les solicitan a los docentes estudios de especialidades, participación en innovación e emprendedurismo, conocimiento en riesgo y cambio climático, salud alimentaria, uso de tics.

También el director del departamento se expresó de acuerdo a las técnicas utilizadas para identificar el potencial de sus docentes a cargo: “Ellos presentan un plan didáctico los nuevos docentes para ver cómo se desenvuelven en la elaboración para impartir un determinado contenido y presentar un perfil de proyecto de investigación para ver las habilidades que ellos demuestran y como la relacionan con la parte didáctica y académica”.

Atendiendo a estas consideraciones, es posible deducir que para poder identificar el potencial humano que tiene la institución, debe existir un esfuerzo conjunto entre directivos y docentes, para que se pueda calificar como eficiente, en cumplimiento con las normativas de la universidad.

Donde también podemos incluir, en la revisión de los documentos el modelo de gestión de investigación que tiene la Facultad, Modelo I+D+i de la UNAN-Managua, el cual se centra en la investigación científica mencionando anteriormente en la entrevista por el decano, un modelo innovador.

Desde otro orden una de las etapas del modelo de gestión por competencias es la sensibilización del personal docente que labora para la institución. En este sentido, el director de departamento expresa que los docentes participan de reuniones de presentación y discusión para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Seguidamente explicó que “Se reconoce el trabajo hecho por los docentes, se les asignan nuevas asignaturas o asignaturas que son algo complejas, porque se sabe esos docentes tienen esa capacidad y se pueden desempeñar muy bien, realmente la universidad no cuenta con un estímulo económico nada más verbal, aunque si la universidad tiene un concurso del mejor docente, pero no es por desempeño”.

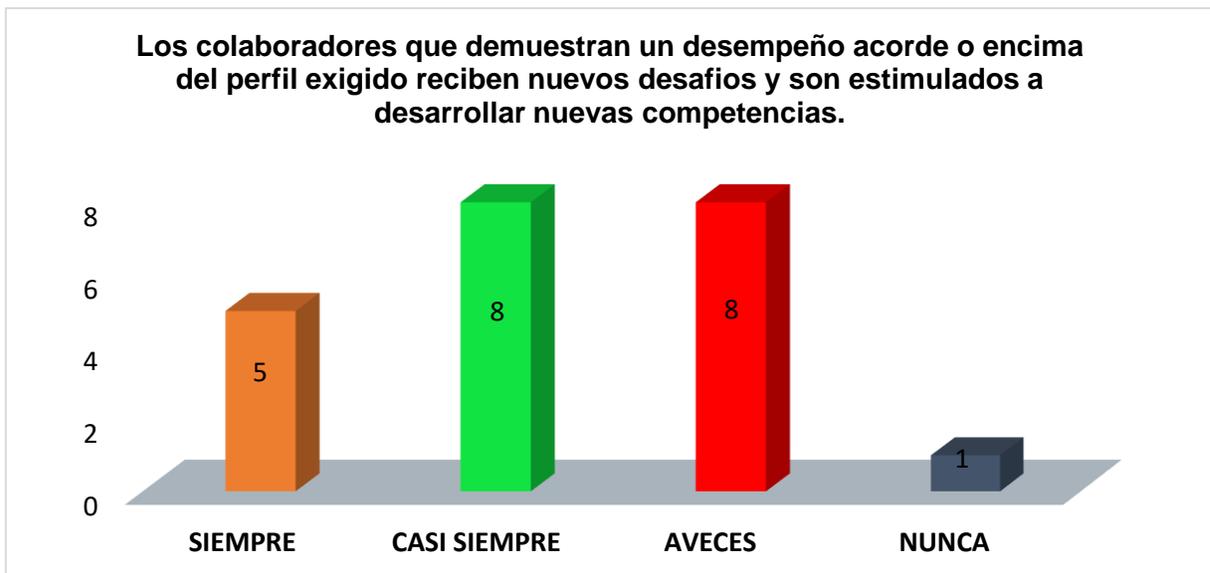


Gráfico N° 3: Los colaboradores que demuestran un desempeño acorde o encima del perfil exigido reciben nuevos desafíos y son estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los docentes de la institución.

Volviendo la mirada hacia las respuestas reflejadas por el gráfico N°-3 por los docentes encuestados en la universidad, encontramos que existe una igualdad entre los datos que los docentes dieron en la respuesta de casi siempre participan en reuniones y discusiones para el desarrollo de nuevas competencias, al comparar estas evidencias nos encontramos con la situación que la mitad de los docentes que



contestaron estas preguntas de encuestas están de acuerdo en la parte de que a veces participan en lo que no queda claro la razón por la cual ellos no lo hacen.

Partiendo de los supuestos anteriores, vemos que la mitad de las respuestas presentan que, si se reconocen los esfuerzos que hacen los docentes por mejorar la calidad humana dentro de la institución, por otra parte, la mitad opina que a veces se hace, porque de esta forma los reconocimientos de ellos quizás no sean económicamente como lo declara en la entrevista el director, pero si en nuevas fuentes o formas de trabajo para sumar económicamente.

De la misma forma encontramos en revisión de documentos en las acciones emitidas por el comité de verificación Externa, que se le brindan a los docentes y personal contratado, beneficios, similares a los colaboradores fijos.

Otros elementos a considerar como parte de las etapas de un modelo de gestión por competencias se relacionan con el análisis de puesto de trabajo y la definición del perfil de competencias requeridas. Para profundizar sobre estos aspectos se consultó por medio de entrevista al personal de dirección sobre qué requisitos intelectuales eran tomados en cuenta para la contratación de la docencia de planta en la institución, a la cual comentaron que se necesita principalmente un nivel académico de máster o doctor, además poseer amplia experiencia tanto en su profesión como en docencia.

Al comparar estas apreciaciones es evidente que los requisitos para la contratación en la facultad conllevan a un largo proceso por lo cual se considera un privilegio ser parte de esta institución de estudio, primeramente, hay que pasar por un proceso de aprendizaje y desarrollo para adquirir nuevas competencias de adaptación del personal que ingresa por primera vez. Por lo tanto, se debe asumir un compromiso personal de adoptar nuevas metas y competencias para mejorar tanto la vida profesional, como la vida laboral.



Considerándose otro de los indicadores muy importante dentro de las etapas del talento humano la evaluación sistemática y la redefinición de los perfiles en la institución para la mejora continua.

Es también relevante saber la respuesta a la pregunta que se le realizó al director de ciencias de la educación, si el cómo personal de dirección brindaba acompañamiento a los docentes para el desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia o insuficiencia, a la cual él respondió: “Hay diferentes formas de acompañamiento: visitas directas en el salón de clases, reuniones por departamentos, reuniones de colectivos pedagógicos, asambleas con diferentes estudiantes y representantes de grupos de todas las carreras, así como también, reuniones de profesores o se ve de manera personal con ellos”.

Como señala el director de este departamento educativo el acompañamiento es en todo momento, no solo en situaciones fáciles o complicadas, porque ese es el motivo del acompañamiento ver las dificultades antes de tiempo, para dar respuestas y soluciones a cualquier inconveniente presentado durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.

Como seguimiento de esta entrevista se le pregunto al director del departamento de educación, que si los colaboradores que presentan un desempeño por debajo del perfil exigido, son capacitados y participan de programas de capacitación y desarrollo en la que la evidencia es: “Específicamente para bajo nivel no, pero si generalmente a todos, aunque tengan un alto perfil, se está en constante capacitación inter-semestrales y en el transcurso del semestre, pero más inter-semestrales hay de todo tipo de contenido para mejorar la calidad educativa y calidad docente, se hace de forma general”.

También, se consideró importante conocer la opinión del personal docente con respecto a si la institución les brinda capacitaciones y participan de programas de



desarrollo para mejorar su desempeño laboral, obteniendo los resultados que se presentan en el siguiente gráfico:

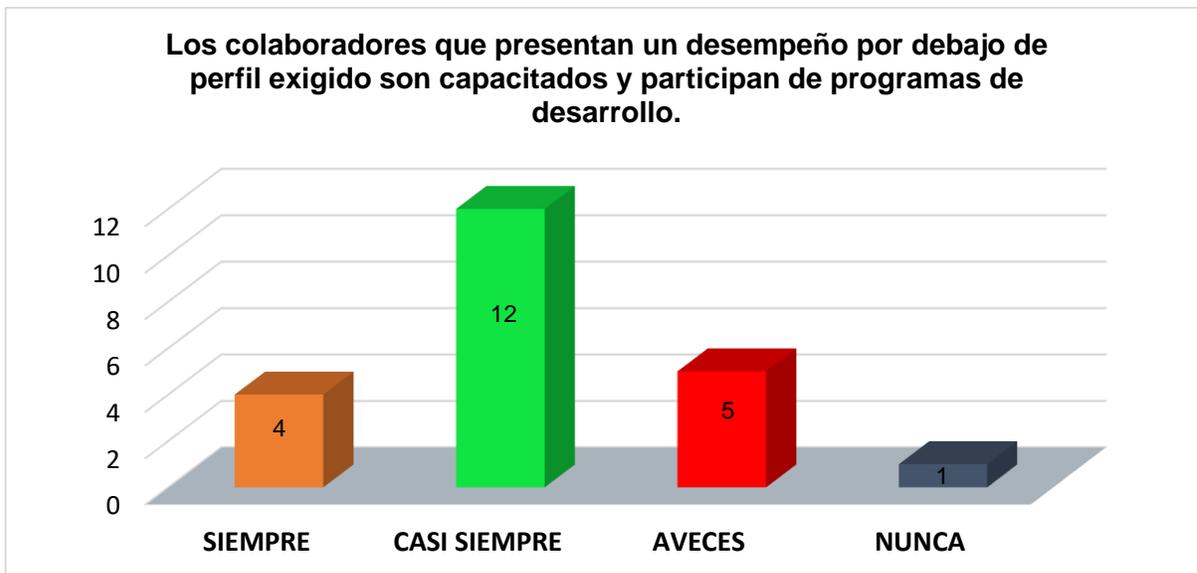


Gráfico N° 4: Los colaboradores que presentan un desempeño por debajo de perfil exigido son capacitados y participan de programas de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los docentes de la institución.

docentes encuestados expresaron que casi siempre están en constante capacitación y participan en programas de desarrollo, lo que les permite mejorar su desempeño profesional en el aula de clase.

Con esa finalidad de mejorar la calidad humana y profesional es que se dan las capacitaciones en la institución, según la entrevista realizada al director antes mencionado y la encuesta realizada a los docentes, que nos explicaban que no existe un nivel para dividir el más alto o el más bajo se hacen de manera general las capacitaciones para todo el personal.

Así mismo, para seguir profundizando en el modelo de gestión por competencia en vista del mejoramiento de desempeño del personal docente en la institución se analiza a continuación los diferentes tipos de modelos tomando en cuenta como indicadores,



el modelo funcional, conductual, el constructivista o integrativo, de la misma manera el modelo 360.

Para ilustrar lo anterior, se abordó al director de departamento de ciencias de la educación y humanidades, en la que se le pregunto cuáles son los criterios que se toman en cuenta para medir el nivel de competencia según el cargo en la institución, a lo cual detalló: “Se pasa una evaluación al desempeño que mide 5 aspectos muy importantes, parte docencia, integración, investigación, formación, relación docente con los estudiantes que es muy importante, es integral el formato de evaluación”.

En referencia este modelo Chiavenato (2000) explica que: estos modelos están orientados principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

En referencia con el punto anterior lo planteado por el director de departamento coincide con lo definido por Chiavenato, donde explica que para la aplicación del modelo funcional lo que se mide son los resultados y no el cómo se llegan a estos resultados, ya que indica que la mejor forma de medir el desempeño de los docentes es a través de la evaluación.

Del mismo modo, se le preguntó al director del departamento de educación si, tomaban en cuenta las evaluaciones de desempeño y sus resultados para las promociones del personal docente en la institución, para lo que cabe decir: “Que generalmente si se está viendo los docentes que se destacan más los que están más comprometidos los que están proyectando más actividades que participan más, si hay algún proyecto se les da para que trabajen en él, es una forma de promover y tomarlos



en cuenta”. Es decir que, efectivamente son tomados en cuenta de una u otra forma, ya que se les apoya con los proyectos de investigaciones o grupos de clases, siempre se está valorando los docentes que ponen de su parte para que esta institución alcance los objetivos y metas propuestas.

Del mismo modo, en la revisión documental existe un plan de monitoreo, seguimiento y evaluación del plan estratégico institucional.

Al mismo tiempo, para ver las áreas de aplicación del talento humano se trabajó con los indicadores de la descripción de puestos, la cultura organizacional, la evaluación por competencias y potencial, los planes de carrera y planes de sucesión, la capacitación y entrenamiento, la evaluación al desempeño, y la compensación y los beneficios de la institución.

Para profundizar más es estos elementos se consultó a los docentes si conocen las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo como trabajadores de esta institución a lo cual ellos dieron como respuesta lo siguiente:

Tabla N-2 ¿Conoce usted las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	22	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a docentes de la facultad

Como se puede apreciar, en la tabla N°-2 el 100% del personal docente tiene el conocimiento de los procedimientos que se deben de seguir para dar cumplimiento a las funciones establecidas por la universidad, esto conlleva al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.



Como parte del proceso de descripción de puestos se consultó al decano sobre si la institución cuenta con formatos de análisis y descripción de puestos para el personal, en lo que manifestó que se han dado mejoras en estos aspectos a nivel de la UNAN. Por tanto, es importante destacar que existe una valoración de los puestos de acuerdo al perfil del docente.

También, dentro de este mismo indicador se consideró necesario preguntar a los docentes si es de su conocimiento los derechos y deberes que tienen todos servidores públicos de esta institución, en base a la ley N°-89, donde la respuesta fue:

Tabla N-3 ¿Es de su conocimiento los derechos y deberes que tienen todos los servidores públicos de esta institución en bases a la ley 89?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	15	68,2	68,2	68,2
	NO	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a docentes de la facultad

Por las consideraciones anteriores, en la tabla N°-3 la mayoría de los docentes dijeron como respuesta que, si conocen sus derechos y responsabilidades en base a lo que establece esta ley, dado que la misma tiene como objeto la de educación superior que es de carácter público y su función social es la formación profesional y ciudadana de los estudiantes universitarios.

En la afirmación anterior en la revisión documental, encontramos que en los estatutos de la universidad aparece los derechos y deberes que tienen los docentes de acuerdo a lo que establece la ley 89, ley de autonomía universitaria de educación superior.



Otra área de aplicación de un modelo de gestión la representa la cultura organizacional, para abordar sobre este aspecto se hizo necesario consultar por medio de entrevista al director de departamento que si como miembro de un equipo de trabajo, inspira, motiva y guía al resto de sus compañeros para el logro de los objetivos y metas de la universidad, precisamente a lo que se refirió:

“Que si por eso es que hay reuniones evaluativas con los docentes para ver qué cosas salen bien para potenciarlas y las dificultades, y evaluaciones constantemente para retroalimentación, además están regidos por un plan operativo anual y estratégico para ir sobre esa línea para cumplir con las metas propuestas de una u otra manera están sobre esas dinámicas. Algo muy importante que quiero destacar es que no porque estoy en la dirección es que se todo a veces hay buenas propuestas de los maestros y hay que escuchar y retomarlas”.

Según García Carro (2015) la cultura organizacional es una gestión por competencias bien definida y alineada con los objetivos de la institución, creará un clima de alto rendimiento y un desarrollo de una cultura institucional óptima. Por lo tanto, el planteamiento del director es muy acertado ya que este debe de ser un trabajo integral en el cual funciona con un equipo de trabajo para llevar acabo las metas y objetivos de la institución, para mejorar la calidad y elevar el prestigio de la universidad.

Dadas las condiciones que anteceden, en este trabajo de investigación se preguntó al director de departamento de educación si para efectos de ascensos, se toman en cuenta los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requerida, para lo cual se especificó que para los ascensos se debe tomar en cuenta el perfil del docente debido a que se tiene que analizar, estudiar, valorar el desempeño y la disciplina de cómo ha sido en el transcurso del tiempo que tiene de estar ahí esa persona, para ver si es o no un candidato apto para el cargo.



No obstante, si bien es cierto, el docente debe de mostrar muy buena disciplina en su trabajo, y un buen rendimiento en sus funciones para poder llegar a ser promovido, pero además debe tener los conocimientos y habilidades que requiere el puesto.

La capacitación y entrenamiento es otro indicador de vital importancia en la función docente, en entrevista sostenida el director de departamento hablo un poco sobre los planes de capacitación y entrenamiento que se ejecutan cada semestre: “generalmente las capacitaciones son inter-semestrales, pero también en el transcurso del semestre se van haciendo capacitaciones de acuerdo a las necesidades que se van presentando y de acuerdo a las evaluaciones que se hacen tanto con los estudiantes y los docentes”.

Chiavenato en su libro de Administración de Recursos Humanos (2015), establece que “la *capacitación* es el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p.386).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente por el director del departamento, encontramos en la revisión documental que existe un, plan de monitoreo, seguimiento y evaluación de un plan estratégico en la facultad.

En este mismo orden de ideas, se les pregunto a los docentes si las capacitaciones recibidas contribuían al desarrollo de sus funciones, obteniendo los resultados siguientes:

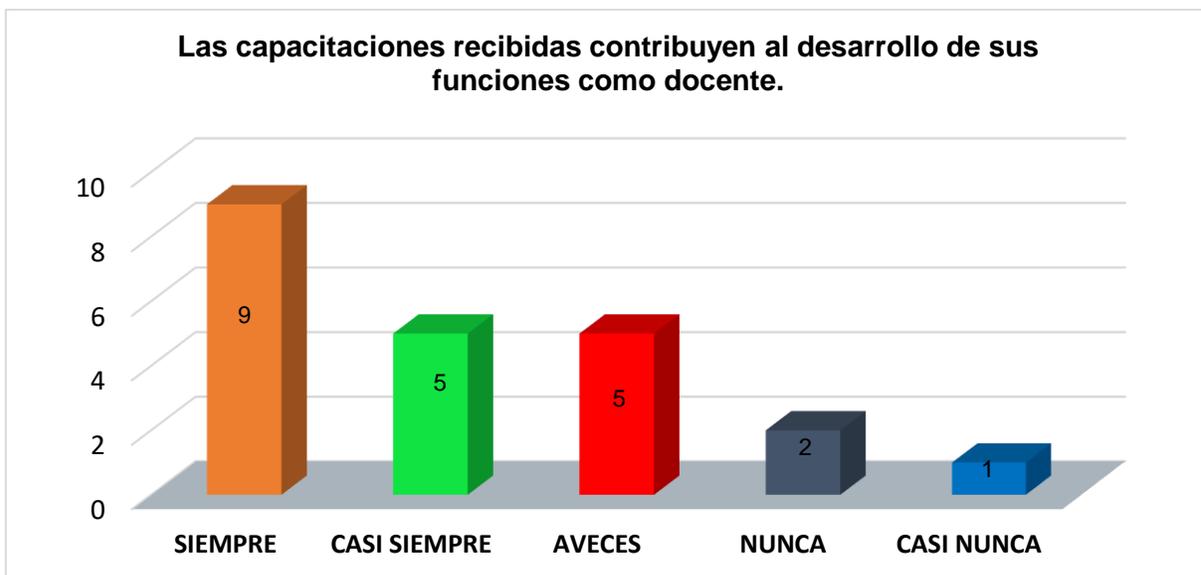


Gráfico N° 5: Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones como docente.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los docentes de la institución.

Se observa claramente, que en el gráfico N°-5 la mayoría de los encuestados coinciden con las repuestas de que siempre las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de la función docente. De esa manera se deduce que las capacitaciones que se les brinda por parte de la institución siempre son para reforzar los conocimientos, habilidades y debilidades que cada uno de los trabajadores tienen para desarrollar en sus actividades planes de clases con los estudiantes.

7.2 Criterios de evaluación de desempeño utilizados por la facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo.

Este capítulo es de vital importancia para dar cumplimiento al objetivo general de este estudio, pues en este se realizará el análisis de los criterios de evaluación de desempeño que utiliza actualmente la facultad para determinar el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, valorando esto desde sus puestos de trabajo.



Para deducir, el Sistema de evaluación de desempeño del personal docente en la facultad y conocer el cumplimiento de las responsabilidades se consideró necesario tomar en cuenta como principal categoría de análisis el sistema de evaluación de desempeño que utiliza la institución. Cabe señalar también que los indicadores a considerar dentro de esta categoría que permitirán un planteamiento profundo de los resultados obtenidos

En este mismo orden de ideas se le pregunto al director del departamento de educación qué tipo de retroalimentación brindaba a los trabajadores una vez realizada la evaluación al desempeño, a lo cual respondió: “Se hace una evaluación con los estudiantes, además, el profesor se autoevalúa, el director evalúa al profesor y después se hace la mezcla de las tres, una vez que se tiene un resultado y después se habla con el profesor de forma que el docente tenga derecho de expresarse y lo vea como un aprendizaje y no como algo coercitivo, algo que lo va a perjudicar”.

Tal como lo menciona el director en la entrevista, existe un orden de evaluación en el cual el estudiante evalúa al docente, con esto el mismo le sirve de autoevaluación para saber si lo que está haciendo es lo correcto o debe de mejorar en lo que está fallando, cabe considerar por otra parte que el director evalúa al docente para ver las tres evaluaciones y así llegar a una conclusión si se debe de hablar con el docente para mejorar la situación.

De la misma manera en la revisión documental, se encontró en la Facultad una guía de autoevaluación institucional con fines de mejora.

Ahora bien, para conocer las acciones que consideran a futuro para la mejora continua del desempeño en la universidad se le hizo la pregunta dirigida a través de entrevista al decano, a lo cual contestó que se requiere que los docentes hablen varios idiomas, además conocimiento sobre el manejo de las TIC, esto debido a que se piensa lanzar en el futuro la universidad virtual.



De acuerdo con lo expresado por el dirigente de la facultad, resulta claro que para la mejora continua de la institución se necesita constante capacitación en la cual los docentes estén siempre dispuestos a los cambios y transformaciones que ofrece la globalización en nuestro país para poder llegar a ser competente ante esas necesidades y demandas, para mejorar la calidad y estar siempre en un nivel alto ante la sociedad universitaria.

A este respecto expresado anteriormente por el decano, la Facultad necesita un plan de instrucción dirigidos a los docentes para el manejo de los recursos técnicos y medios de comunicación virtual.

Si bien es cierto, los sistemas de evaluación tienen sus propias ventajas en las instituciones, por las cuales se tomó como indicador las acciones para las mejoras de las políticas de compensación, capacitación, desarrollo, retroalimentación, errores en el puesto y desafíos.

Por consiguiente, se le preguntó al decano si en la institución existen políticas de compensación y promoción del personal docente, en la que se comentó lo siguiente: “A nivel de la unan Managua se hacen evaluaciones de los mejores docentes y trabajadores recibiendo un estímulo los ganadores de estos concursos, esto también es tomado en cuenta para asignarles a estos docentes otras funciones y cargos dentro de la misma institución”.

En algunas de sus manifestaciones, nos queda claro que además de los estímulos económicos, se les toma en cuenta para participar en algunas actividades dentro o fuera del país, en la que los gastos los asume la universidad siendo esta una forma de agradecimiento por su labor en la institución.



Por consiguiente, se le pregunto al director del departamento de educación en entrevista, que, si se capacitaba a los trabajadores en función de potenciar el talento humano y mejora de profesional, en lo que explicó lo siguiente: “Si, pero no es para todos solamente para aquellos que muestran interés que quieran estudiar, hay becas y uno puede decir yo quiero esta maestría de o el doctorado la institución responde de acuerdo a las posibilidades pero generalizado no y responde solo para aquellos que tienen voluntad”.

Visto de esta forma, no todo el personal tiene la necesidad y la voluntad de seguir mejorando profesionalmente, debido a muchas razones por las cuales se les hace difícil de proponerse una meta, talvez por la edad, falta de voluntad e interés, o el conformismo de que ya tiene su trabajo y no le interesa mejorar los procesos de calidad de la institución.

Los docentes expresaron por otra parte de qué manera el desempeño se veía influenciado por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, en las que se analizó:

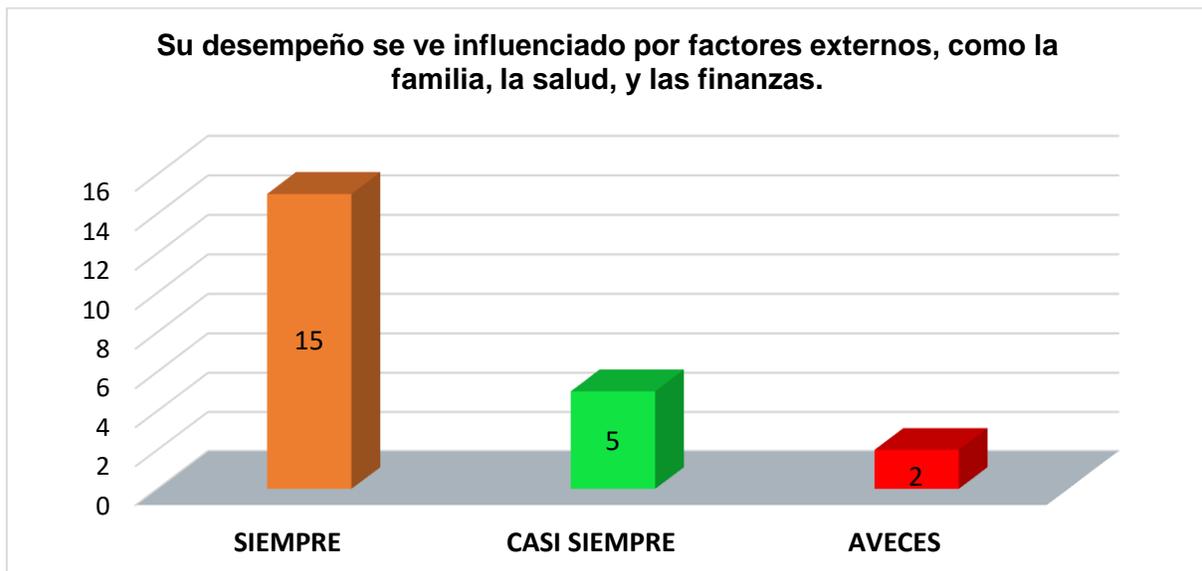


Gráfico N° 6: desempeño se ve influenciado por factores externos, como la familia, la salud, y las finanzas.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a los docentes de la institución.



En atención a la problemática expuesta a los docentes, se ve en reflejado en el gráfico que siempre estos factores son motivos para que los trabajadores se sientan motivados o desmotivados en sus puestos de trabajos, porque tomando en cuenta que un hijo está enfermo, que es el mismo trabajador está enfermo o que tiene problemas de deudas con los bancos, distribuidoras, financieras, esto es señal de que no va a rendir lo que se espera de él, porque no es lo mismo.

Dentro de este orden de ideas se describirán ahora los indicadores que tienen los beneficios del sistema de evaluación del talento humano, así como: beneficios del jefe, beneficios para el subordinado, beneficios para la institución.

Con relación a estos aspectos el director del departamento de educación expresó qué beneficios traía a corto plazo la evaluación al desempeño del personal docente:

“Se mejora en cuanto los procesos académicos de aprendizaje técnico con los estudiantes porque cuando se hacen evaluaciones o se llama a una valoración es porque están habiendo algunas dificultades y eso ahí no más cambia porque inicia una relación diferente y eso es lo que se quiere que los procesos de aprendizaje marchen como debe de ser”.

Dentro de este marco, es que podemos observar de acuerdo a las respuestas que nos compartió el director de ciencias de la educación, que los procesos se ven inmediatamente no se espera hasta que el problema sea más grande, sino que se procede a dar respuestas al evento sucedido para mejorar a corto plazo el sistema de educación de la institución.

A continuación, se les pregunto a los docentes de la institución haciendo uso de encuesta si obtenían beneficios producto de las evaluaciones del desempeño que le realizan en la facultad, en la que observamos que:



Tabla N-4 ¿Obtiene beneficios producto de la evaluación del desempeño que realizan en la facultad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SI	15	68,2	68,2	68,2
	NO	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta realizada a docentes de la facultad

Se podría resumir a continuación, que la mayoría de los docentes explican en la encuesta presentada en Tabla N^o-4, que, si obtienen beneficios, dicho de otra manera, los docentes son tomados en cuenta para desempeñar nuevas investigaciones, clases, nuevos desafíos y competencias que la institución les exige para su desarrollo personal y profesional.

Como complemento de esta investigación, se le pregunto al director de ciencias de la educación de qué forma contribuía la evaluación del desempeño de sus trabajadores al desarrollo eficiente de la institución: “Le eleva el perfil a medida que tenga docentes con mayores capacidades, por lo menos ahorita la facultad tiene docentes que están estudiando maestrías y doctorados, de aquí a cuatro años estos docentes estarán finalizando sus estudios y esto mejorara tanto el perfil tanto de la universidad como la calidad del estudiante”.

En todo caso los resultados anteriores, de esta entrevista se ven de forma muy clara porque a través de las evaluaciones al desempeño del personal docente es como se sabe el funcionamiento los procesos que se tienen que llevar a cabo en la institución, para saber si se está cumpliendo o no las normas por las cuales se rige la UNAN para cumplir con sus objetivos y metas.



De acuerdo con lo mencionado anteriormente, en la revisión documental se encontró que la Facultad cuenta con una guía de autoevaluación institucional con fines de mejora.

Luego de una serie de reflexiones, de la filosofía de la evaluación en el desempeño laboral, se trabajó como indicador la orientación del rendimiento, el enfoque de objetivos, aclaración de expectativas, y sistemas de retroalimentación.

Sobre la base de las ideas expuesta por el decano de la institución, en la cual el menciona que ha cambiado la forma de evaluación, contratación y promoción del personal, debido a que antes se hacía de otra manera en la cual no se exigía de tal forma como se hace ahora, siempre tomando en cuenta que existe un manual de funciones establecidas por la UNAN, de esta manera los docentes hoy en día son más competitivos en sus labores.

Cabe mencionar que para poder ser contratado en la institución se debe de ser al menos máster por ahora argumentó el decano, porque posiblemente más adelante se exija un doctorado al personal docente.

7.3 Percepción de los estudiantes con respecto a la función docente en la facultad.

Este ítem es fundamental para el desarrollo de este estudio, ya que los estudiantes son la razón de ser de la universidad y el pilar para ejercer la función docente, es por ello que se hace necesario conocer su sentir en el aula de clase.

El análisis se centra en elementos fundamentales para el desempeño eficiente del personal docente, utilizando como punto de referencia la gestión académica desde tres perspectivas básicas que no pueden pasar desapercibidas, entre ellas: Planeación y organización, dominio curricular, pedagogía y didáctica. Es importante destacar que

los resultados que se presentan a continuación provienen de las encuestas de opinión aplicadas a 354 estudiantes de las diferentes carreras que ofrece la facultad.

Uno de los indicadores claves para desempeñar eficientemente la función docente lo representa la planeación y organización de cada una de las asignaturas a impartir. En relación a este indicador fue interesante conocer si los docentes presentan el programa de la asignatura al iniciar cada semestre de clase, de lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

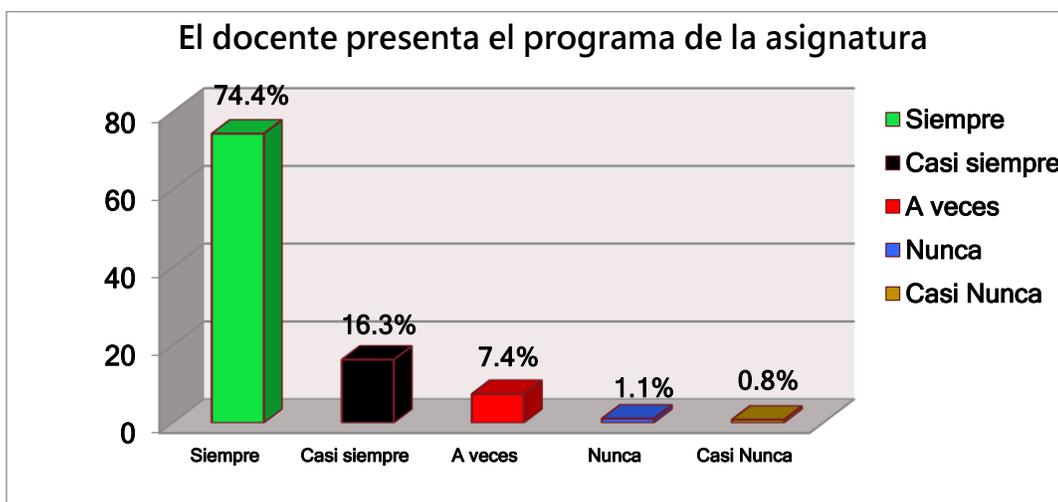


Gráfico n° 7: Presentación del programa de la asignatura al inicio del semestre.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, la mayoría de los encuestados (74.4%) expresaron que los docentes presentan siempre el programa de la asignatura que imparten al inicio del semestre, sin embargo; el 16.3% de los estudiantes opinaron que algunos docentes no presentan el programa de cada asignatura.

De lo anterior se puede deducir que en su mayoría los docentes están desempeñando con eficiencia su labor, lo que puede entenderse como compromiso institucional y personal.



Por otro lado, es importante trabajar en el segmento de la docencia donde el estudiantado expresa que la planeación y organización se da en menos escala, ya que si el docente no presenta oportunamente el programa de la asignatura posiblemente no logré ubicar desde un primer momento al estudiante con las temáticas a abordar durante el desarrollo de la materia, a la vez esto podría provocar falta de interés y motivación del alumno en la asignatura.

Se plantea entonces, a partir de la investigación documental del resultado del proceso de autoevaluación institucional con fines de mejoras y acciones de mejora propuesta por la comunidad universitaria, que se carece de un sistema de evaluación homogéneo para la evaluación docente y de los programas de asignatura.

Al seguir analizando el indicador de la función docente de planeación y organización, es necesario conocer que opinan los estudiantes de la facultad en estudio de la comunicación que genera el docente de los objetivos de cada asignatura que imparte.

En el gráfico siguiente se logra entrever los resultados óptimos de la encuesta realizada de acuerdo a la necesidad de mejorar continuamente esta área:

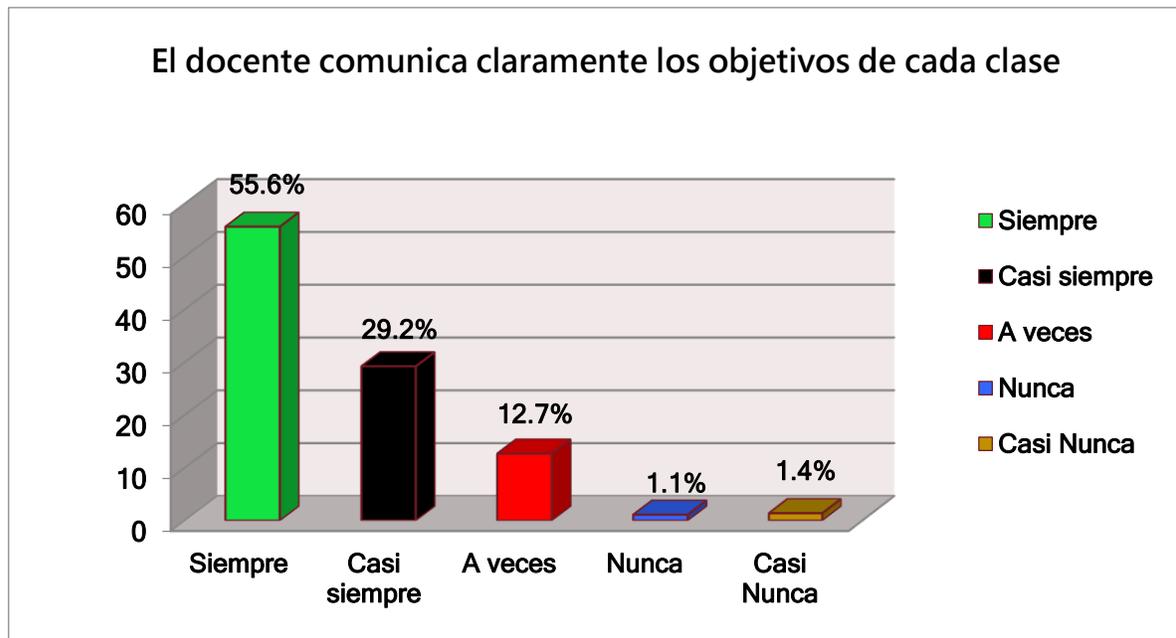


Gráfico n° 8: El docente comunica claramente los objetivos de la cada clase.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

Los resultados que presenta el gráfico apuntan a que la minoría de los estudiantes de las diferentes carreras que sirve la facultad consideran que el docente no comunica con claridad los objetivos de cada asignatura o bien no los da a conocer, esto podría traducirse en incumplimiento a las normativas del proceso de enseñanza aprendizaje. Pero además gran parte de la población estudiantil encuestada opina cumplen con la función de planificación de las asignaturas de sus clases.

Dentro de esta categoría otro elemento más que merece su análisis es el cumplimiento de horario establecido en el reglamento de la facultad, como parte de una adecuada función de planeación y organización, en el gráfico que sigue se observa que opinaron los estudiantes con relación a este punto.

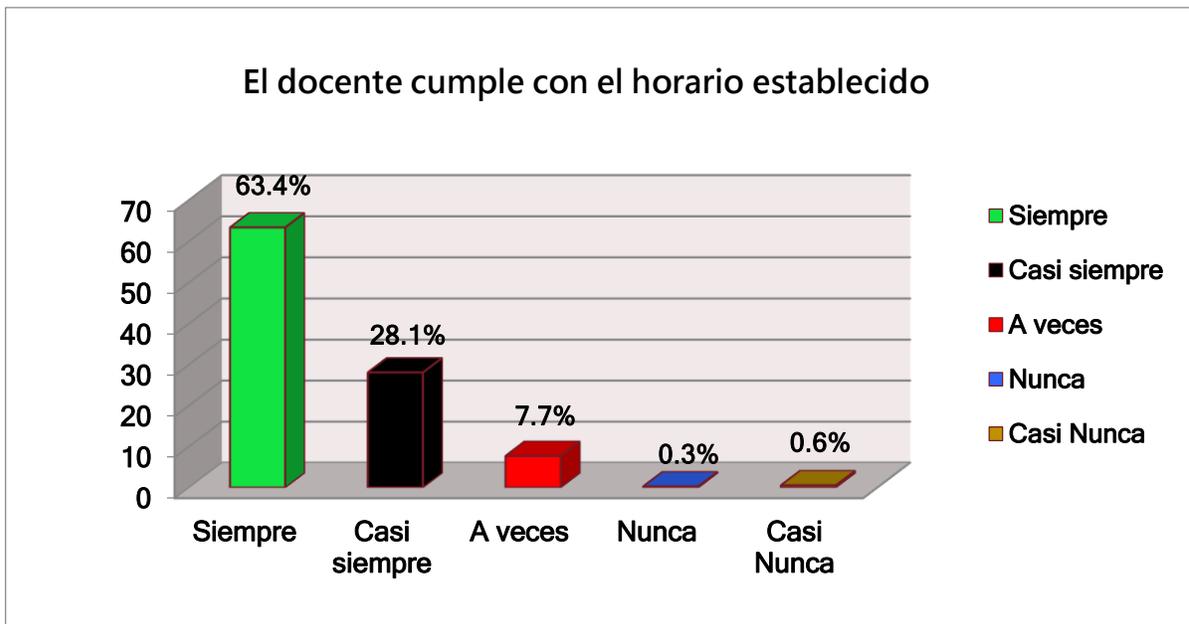


Gráfico n° 9: El docente cumple con el horario establecido.

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

Los resultados evidencian que los docentes de la FAREM – Estelí, promueven en este recinto el cumplimiento al reglamento, permitiendo así ser un ejemplo para los estudiantes, inculcando la responsabilidad y el respeto a los horarios establecidos.

También se consideró importante estudiar que opinan los estudiantes con relación a si los docentes desarrollan los temas propuestos en el tiempo indicado, las opiniones obtenidas de las encuestas realizadas se presentan en el gráfico siguiente:

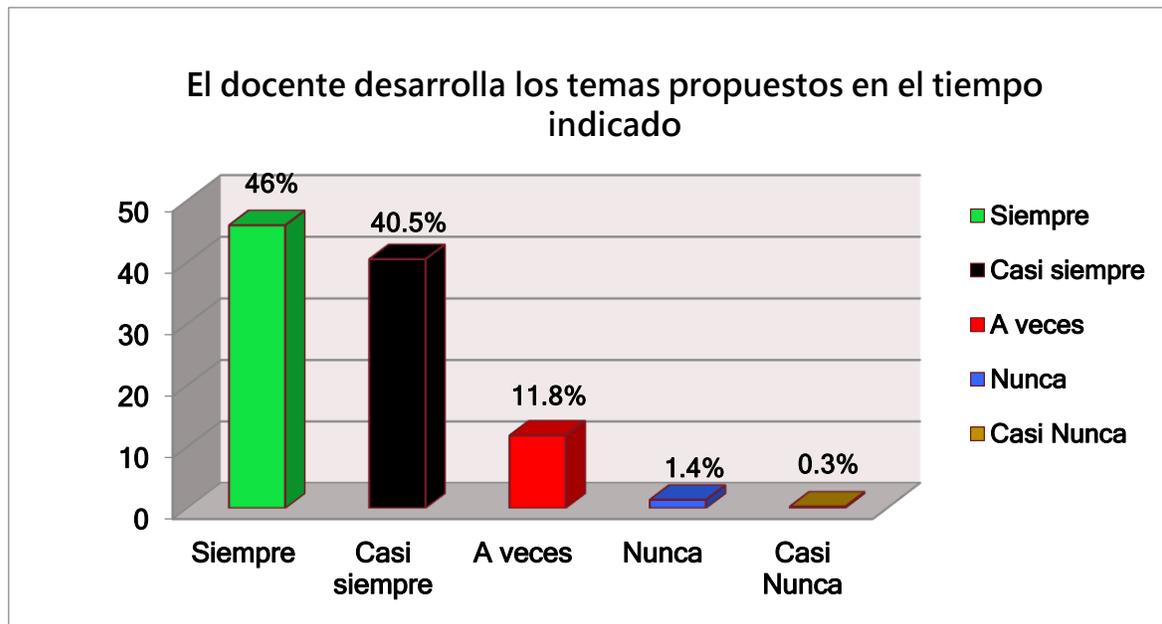


Gráfico n° 10: El docente desarrolla los temas propuestos en el tiempo indicado

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

Como se puede apreciar la mayoría de los encuestados expresaron que los docentes por lo general desarrollan la temática en el tiempo previsto en el programa de la asignatura. Los casos que presentan menor porcentaje se debe a que en ciertas ocasiones las temáticas requieren ser abordadas en mayor tiempo del estipulado para esto, por su complejidad o mayor práctica para el estudiante.

Otro de los indicadores claves de este estudio está relacionado con el dominio curricular que poseen los docentes que imparten cátedra en la facultad, para profundizar más sobre este indicador se consultó a los estudiantes, quienes por medio de la encuesta dieron su opinión sobre aspectos relacionados con este elemento tan importante para la laboral docente.

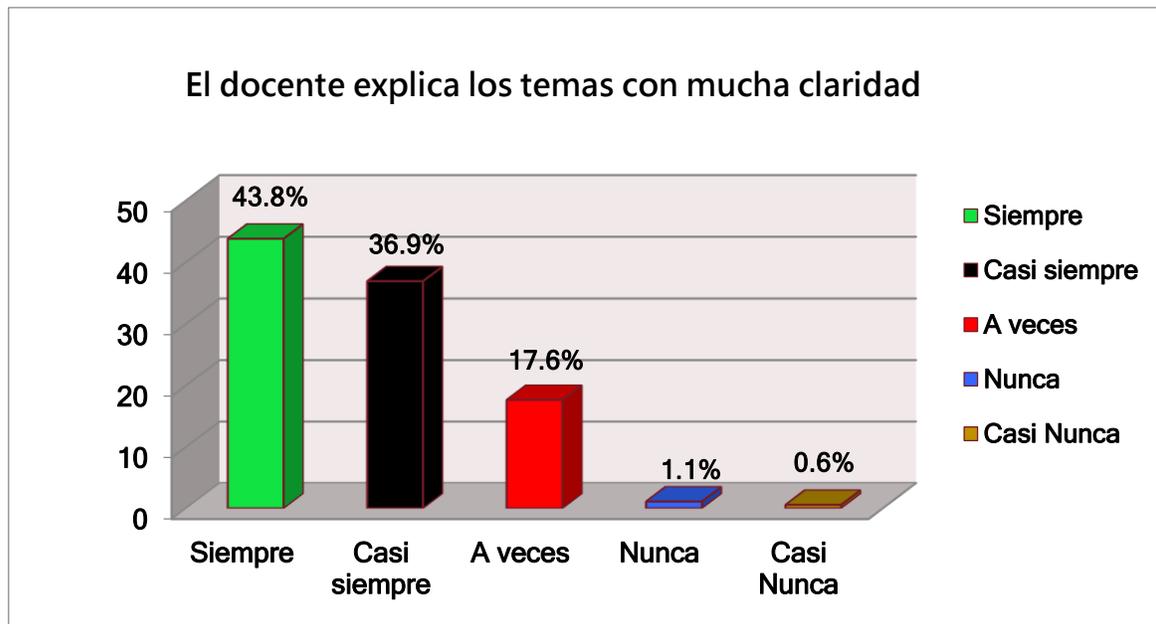


Gráfico n° 11: *El docente explica los temas con mucha claridad*

Fuente: *Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.*

El 43.8% y el 36.9%, revelan sin lugar a dudas la calidad con la que desempeñan su labor los docentes de FAREM – Estelí. En la opinión de los estudiantes la mayoría de los docentes explican con claridad, además desarrollan la temática con mucha coherencia, experiencia y actualización, así lo indica también el siguiente gráfico. Esto demuestra que los docentes están en constante capacitación y estudios que permiten el desarrollo de habilidades para transmitir de una mejor forma sus conocimientos a los estudiantes en el aula de clases.



Gráfico n° 12: El docente desarrolla las temáticas con coherencia, experiencia y actualización

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

Como se sabe el dominio curricular es un aspecto amplio para estudiar, por lo cual es importante saber si los docentes están capacitados para aclarar todas las dudas que les surgen a los estudiantes en el transcurso de las clases, ellos opinaron lo siguiente:

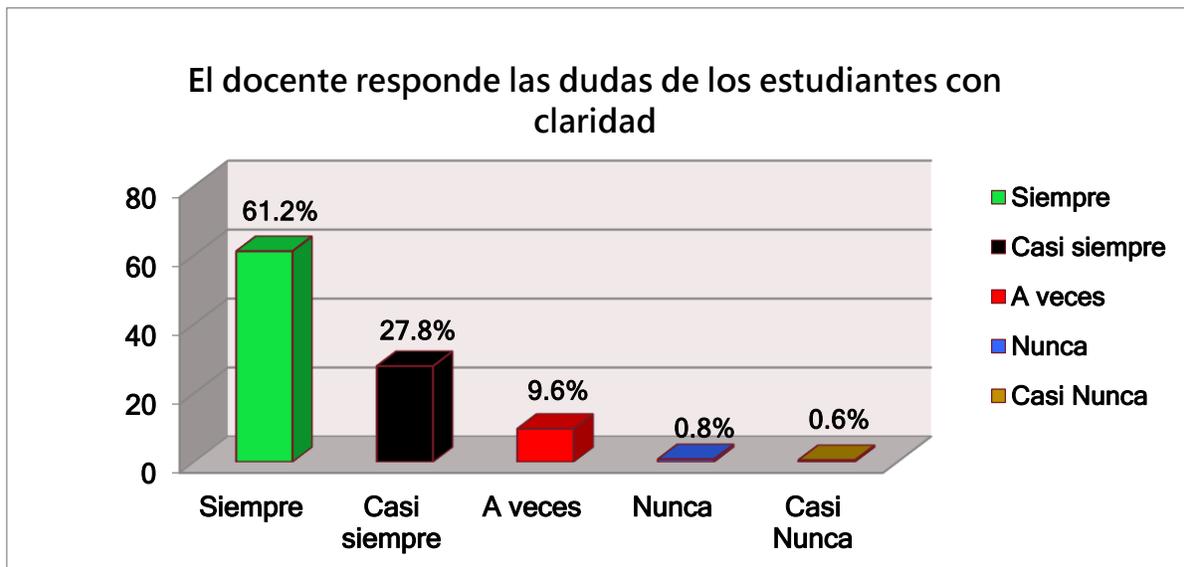


Gráfico n° 13: El docente responde las dudas de los estudiantes con claridad

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

Según este estudio el 61.2% y el 27.8% de los estudiantes encuestados, opinaron positivamente aduciendo que los docentes de la facultad están bien preparados y son capaces de responder a sus dudas con claridad, lo que se traduce en docencia de calidad, generando de esta forma prestigio personal e institucional.

Como se presenta hay un 9.6% que este caso representa la parte a corregir, porque se traduce en que el docente no logra evacuar las dudas de los estudiantes con claridad. Esto refleja un porcentaje relativamente bajo, sin embargo, merece su atención para profundizar en este estudio, porque es en este punto donde entra en juego la temática de la mejora continua en la función docente.

Seguidamente se realiza el análisis de otro aspecto que revela importancia en esta investigación es la pedagogía y didácticas, dentro de estas es viable conocer las estrategias de enseñanza – aprendizaje. Así lo refleja el gráfico siguiente:

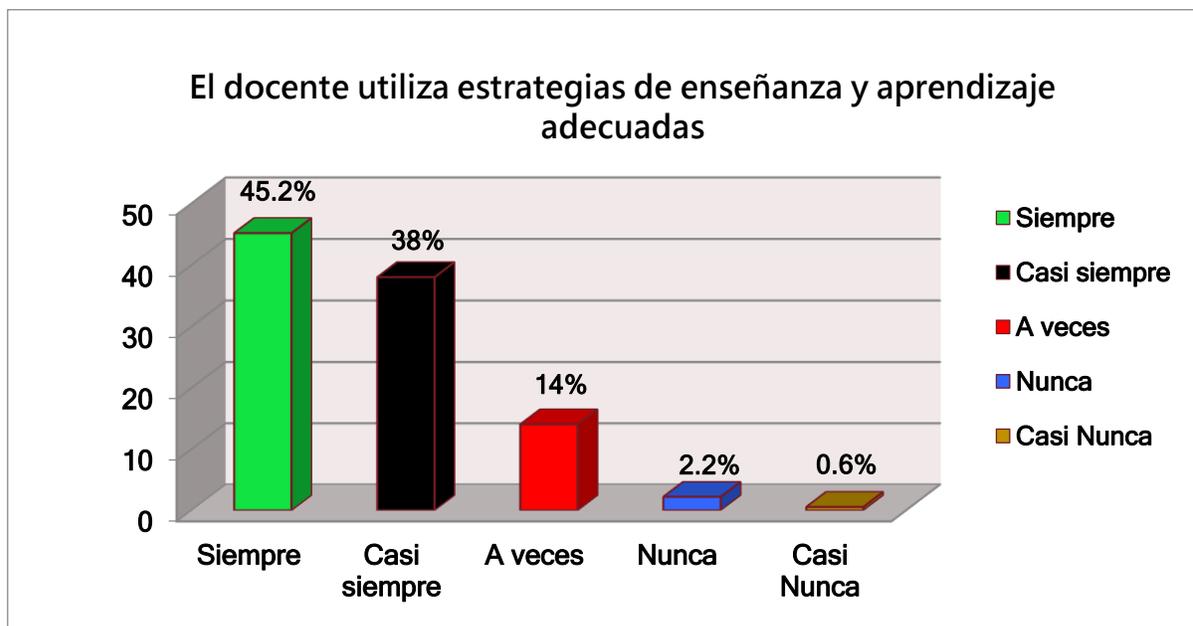


Gráfico n° 14: El docente utiliza estrategias de enseñanza y aprendizaje adecuadas

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.



En el gráfico se logra observar que la mayoría de los estudiantes encuestados continúan valorando de manera positiva el quehacer docente, pues reconocen que su labor diaria es invaluable y que cada metodología que adopten será de provecho para formarse como profesionales capaces de incursionar en el campo laboral. Pero más específicamente evalúan de positivo las estrategias de enseñanza – aprendizaje que utilizan los diferentes docentes que les imparten clase en esta prestigiosa facultad.

Es viable también estudiar la otra cara de la moneda y este caso no hace la diferencia, porque verdaderamente quienes evalúa de mejor manera al docente son los estudiantes, pues son ellos que interactúan a diario con cada maestro, obteniendo así diferentes experiencias y siendo participes de cada una de las estrategias que implementa el docente para desarrollar cada temática y es así que un 14% piensa que se debe seguir trabajando en ciertos aspectos relacionados con las técnicas o estrategias para cada una de las asignaturas a impartir, pues cada una de estas abarcan temáticas diferentes.

También este resultado podría deberse a lo cambiante que puede ser la población estudiantil del futuro, donde los docentes deben adoptar nuevas técnicas para lograr estar al nivel del potencial del estudiante en el uso de tecnologías y nuevas metodologías de trabajo de los últimos tiempos.

Siendo las cosas así, resulta claro en la investigación documental en el resultado del proceso de autoevaluación que la Facultad no cuenta con un plan de instrucción dirigido a los docentes para el manejo de los recursos técnicos y los medios de comunicación virtual para el desarrollo de las clases.

En la pedagogía y didáctica también se hace necesario el análisis de los medios que utiliza el docente para el desarrollo de cada una de las asignaturas que imparte. He aquí los resultados:

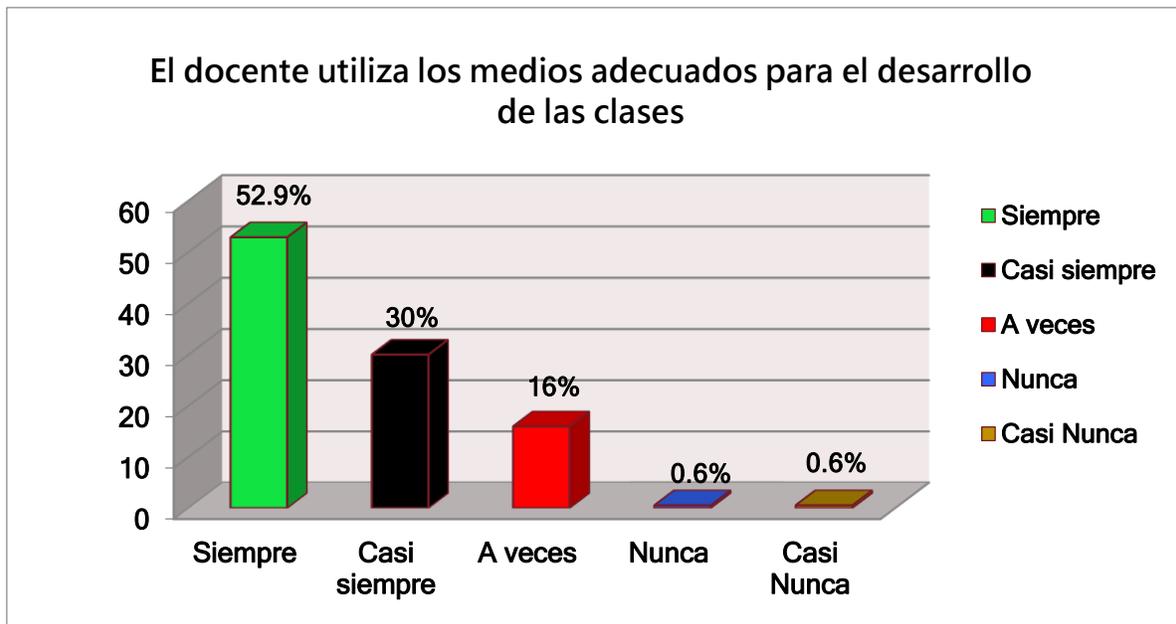


Gráfico n° 15: El docente utiliza los medios adecuados para el desarrollo de las clases

Fuente: Elaboración propia a partir de encuestas de opinión aplicada a estudiantes de la facultad.

La facultad proporciona medios audiovisuales para el desarrollo de las asignaturas como data show, además ha dotado algunas secciones con pantallas, en el caso de las carreras de ingeniería poseen instrumentos, uso de laboratorios de computación, laboratorio de física, laboratorio de química, entre otras herramientas para el desarrollo de cada asignatura.

En relación a los medios utilizados para el desarrollo de las clases, los estudiantes opinaron que en su mayoría los docentes hacen uso de estos medios según la necesidad.

Por consiguiente, en la revisión documental en el resultado de los procesos de autoevaluación se encontró que en la Facultad existen limitaciones de infraestructura para el desarrollo docente y de las actividades estudiantiles extra programáticas y además para el acceso a personas con necesidades educativas especiales.



7.4 Propuesta de un modelo de gestión por competencias para estimular el desempeño eficiente del personal docente la Facultad.

Política de Evaluación de 360 Grados

I. Concepto

La Evaluación de 360 Grados, es una herramienta de **RETROALIMENTACION**, basada en la colección de información de múltiples fuentes (Jefe Inmediato, supervisor, colega y cliente interno); que nos permita apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores; con la finalidad de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo individuo de la Institución.

II. Alcance

Es un proceso obligatorio a aplicarse al siguiente personal: Gerentes, Directores Regionales, Directores Regionales, Jefes de Áreas/Proyectos, Administradores Regionales y Representantes de Programas, Docentes y Estudiantes. Para cualquier otro nivel, será opcional, siempre que el Jefe Inmediato lo considere conveniente.

III. Personal para proveer retroalimentación del desempeño

Las personas encuestadas, para dar retroalimentación del desempeño semestral o anual del evaluado, deben ser como máximo tres y mínimo dos. Estos, deben estar relacionados con el trabajo del evaluado, o bien con quienes hayan desarrollado Proyectos o Actividades durante su desempeño anual o semestral. Teniendo el compromiso de ser objetivos en sus observaciones sobre las acciones y comportamientos de los trabajadores a evaluar.

Es responsabilidad del Jefe Inmediato definir a los encuestados de acuerdo a la siguiente distribución:

Superiores, Colegas (pares), Supervisados, y/o Clientes Internos, con la finalidad de obtener una visión global acerca del desempeño del supervisor durante el presente año fiscal.



INSTRUCTIVO DE EVALUACION AL DESEMPEÑO



CONTENIDOS

- 1. Objetivos**
- 2. Instructivo para realizar la evaluación**

A)-Calificación

B)-Grados de competencias

C)-Matriz de calificaciones

D)-Entrevista con el evaluado



Evaluación del Desempeño

I. Objetivos

Los objetivos de realizar una evaluación d 360° son: Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la institución y el puesto en particular. Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la universidad. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la Facultad. El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. Su puesta en práctica implica un gran compromiso tanto de la universidad como del personal que a integra, implicando confianza y confidencialidad.

II. Instructivo para realizar la evaluación

A)- *Calificación*

1. La evaluación se realizará (2) dos veces al año con el objetivo de reconocerle al trabajador su desempeño y brindando retroalimentación de su trabajo.
2. La evaluación debe realizarse en un lugar privado y haberse avisado al trabajador con antelación.
3. Se debe llenar el encabezado del formulario con los datos personales del evaluado sin omitir ninguna información.
4. El evaluador al calificar debe ser objetivo y contar con los soportes necesarios que sustenten la evaluación. El evaluador debe de olvidar sus sentimientos por la persona a calificar.



5. En la primera columna de la izquierda del formulario se encuentran las competencias con su definición y peso específico correspondiente, leer correctamente estas definiciones y juzgar de acuerdo a lo definido y no a lo que interpreta el evaluador.
6. Las competencias de la primera columna tienen (5) cinco diferentes expresiones que equivalen a determinado grado de calificación. E:(4.1-5); MB:(3.1-4); B:(2.1-3); R:(1.1-2); D:(0.1-1).
7. El evaluador debe leer detenidamente cada una de las (5) cinco expresiones y seleccionar (1) una. Determinará a que grado de calificación corresponde (E-MB-B-R-D) y conforme a la escala de puntaje indicada en el inciso 6, anotará el puntaje en la parte inferior de la casilla que más se ajuste al comportamiento del evaluado.

B)- Grados de Competencias

1. E-Excelente:

Desempeño que sobresale en la calidad, el trabajo que realiza en la institución es admirable y grandioso, sobresaliente por sus optimas características y cualidades.

2. MB – Muy Bueno:

Desempeño que es de alta calidad, excede a menudo lo esperado normalmente para esa posición responde a la dirección y se ajusta a las circunstancias que influyen en el desempeño. Son contribuidores significativos.



3. B – Bueno:

Desempeño que cumple con los requisitos y las expectativas del trabajo. Satisface el nivel de desempeño, es competente y confiable. Son Contribuidores constantes.

4. R- Regular:

Desempeño que cumple en su mayoría los requisitos y las expectativas del trabajo.

5. D- Deficiente:

Desempeño que no alcanza los requisitos ni las expectativas del puesto. Al empleado o funcionario se le elabora un plan de acción para mejorar el desempeño con seguimiento continuo, si continúa presentando en las siguientes evaluaciones el mismo nivel este empleado o funcionario caería en un desempeño inaceptable y las instancias pertinentes tomarán sus medidas.

C)- Matriz de Calificación

Categoría	Calificación	Valor	Escala de calificación	Escala de puntaje
Excelente	E	5	100% – 90%	5.0 – 4.0
Muy Bueno	MB	4	89% – 80%	3.9 – 3.0
Bueno	B	3	79% – 70%	2.9 – 2.0
Regular	R	2	69% – 60%	1.9 – 1.0
Deficiente	D	1	59% - 50%	0.1 – 0.9

D)- Entrevista con el evaluado

1. Los evaluadores deben de entregar al evaluado su hoja de evaluación del desempeño, en privado.



2. El docente evaluado debe de leer con cuidado su evaluación.
3. Los evaluadores dan la oportunidad al evaluado de discutir los resultados de su evaluación, se sugiere tener siempre los soportes (Planes de Trabajo) que justifiquen las calificaciones.
4. La entrevista debe de darse en un ambiente de confianza y muy buena comunicación donde los evaluadores no solo representen las personas que exigen, sino también que enseñan y apoyan.
5. La entrevista termina cuando ambas partes están de acuerdo. Los formatos de evaluación del desempeño deben ser firmados por el evaluado y los evaluadores, dejando por escrito alguna sugerencia de las partes si fuese necesario.
6. Los evaluadores deben comunicarle al evaluado que la evaluación del desempeño se realizará periódicamente (2) dos veces al año.

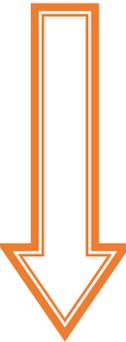
Los formularios de Evaluación del desempeño de cada trabajador deben ser enviados a la División de Recursos Humanos de la institución, una vez finalizada la calificación de la persona evaluada al personal del área correspondiente.



Esta hoja se proporciona a cada una de las 3 personas que evaluarán.

Apreciación del desempeño 360 grados.

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado		
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa		
	Director <input type="checkbox"/>	Docente <input type="checkbox"/>	Estudiante <input type="checkbox"/>
Fecha de evaluación	Indicar con una "x" el nivel Institucional.		
___/___/___.			



Apreciación del desempeño de 360 grados para el Nivel Operativo

De acuerdo a la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación de 5-1 de izquierda a derecha que considere más adecuada.

(5) = Excelente, (4) =Muy Bueno, (3) =Bueno, (2) =Regular, (1) =Deficiente

1. Identificación con la Institución					
Valorización personal acerca de sus objetivos en relación a los de la institución y la consecución de estos.					
Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la institución. Pone toda su energía, capacidad, entusiasmo y esfuerzo al servicio de los mismos.	Cumple sus objetivos de una manera eficiente, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos institucionales.	Se identifica con los objetivos de la institución, pero en algunos momentos le falta dinamismo.	Su comportamiento denota ser inconsecuente con los objetivos institucionales.	No se identifica con los objetivos de la Institución.	<input type="checkbox"/>
2. Relaciones Humanas					
Conducta manifestada hacia las demás personas.					



Siempre es accesible con sus compañeros guardando sus relaciones formales e informales.	Es accesible con sus compañeros, guardando las relaciones formales.	Circunstancialmente provoca problemas de poca gravedad en su grupo de trabajo.	Frecuentemente provoca fricciones entre los compañeros de grupo.	Tiene una conducta no adecuada con el resto de sus compañeros.	<input type="checkbox"/>
3. <u>Iniciativa y creatividad</u> Aportar, señalar e implementar nuevas ideas, métodos y sistema.					
Constantemente propone ideas y crea mecanismos de acción para su realización.	Crea, modifica y amplia los sistemas de trabajo de acuerdo a las necesidades.	Rara vez aporta e implementa nuevas ideas.	En la realización de su trabajo nunca emprende planes innovadores.	Nunca tiene iniciativa, ni creatividad para su trabajo.	<input type="checkbox"/>
4. <u>Capacidad de comunicación</u> Aptitud de expresar en mensaje de forma verbal o escrita.					
Su mensaje verbal o escrito es muy claro y preciso.	Generalmente su mensaje verbal o escrito es de fácil comprensión.	La falta de precisión en su mensaje escrito deja muchas interrogantes.	Algunas veces cuando se expresa es difícil captar el objeto del mensaje.	Nunca se le entiende a lo que dice.	<input type="checkbox"/>
5. <u>Productividad</u> Capacidad de cumplir con las tareas asignadas, en tiempo y forma.					
Sobre cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.	Cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.	Cumple con las metas establecidas fuera de tiempo.	No cumple con las metas establecidas.	No cumple, ni produce.	<input type="checkbox"/>
6. <u>Comportamiento en grupo</u> Actuación en actividades colectivas propias del trabajador no propios.					
Se destaca. Participa espontáneamente en su grupo de trabajo y en actividades extra laborales.	Es capaz de adaptarse y actuar en grupo.	Muestra algunas dificultades para integrarse al grupo.	Rechaza las labores en equipo, no participa y no se adapta al grupo.	Nunca se integra a trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>
7. <u>Organización de su trabajo</u> Capacidad para programar y organizar las actividades a su cargo.					



Los ordenamientos sistemáticos de sus actividades conllevan a una excelente programación.	Las programaciones de sus actividades son satisfactorias	Las programaciones de sus actividades no son satisfactorias.	No es capaz, ni pone de su parte para programar.	No puede, ni nunca ha programado.	<input type="checkbox"/>
8. Responsabilidad.					
Forma de responder a los objetivos propuestos dentro de los lineamientos institucionales.					
Toma sus asuntos con mucha seriedad y sobre cumple con sus tareas.	Cumple con su deber.	A veces cumple con su trabajo	No toma con la debida seriedad la realización de su trabajo.	No es responsable con sus deberes en la Institución.	<input type="checkbox"/>
9. Superación personal					
Es el interés de adquirir nuevos conocimientos.					
Es notoria su participación en cursos y seminario para adquirir nuevos conocimientos.	Tiene una mínima participación en cursos, seminarios, y otros relacionados con el trabajo que realiza.	Se documenta los necesario para cumplir con su trabajo.	No muestra ningún interés en adquirir nuevos conocimientos.	No tiene interés en superación personal alguna.	<input type="checkbox"/>
10. Calidad de trabajo					
Es el conjunto de cualidades en cuanto a forma y contenido que reúne la elaboración y/o ejecución del trabajo.					
Es altamente apreciada su producción por la claridad, consistencia, precisión y objetividad de las labores y estudios realizados	Algunas veces se le hacen correcciones u observaciones a su trabajo.	La consistencia que presenta su trabajo lo hace aceptable.	La inconsistencia que presenta su trabajo lo hace inaceptable.	No tiene calidad alguna en lo que hace.	<input type="checkbox"/>
11. Puntualidad y asistencia.					
Es la presencia física del trabajador en su puesto de trabajo en el horario fijado.					
Asiste puntualmente a su trabajo todos los días y aprovecha su tiempo.	Asiste a su trabajo puntualmente.	Es impuntual y en ocasiones no asiste justificando las mismas.	Frecuentemente cae en la impuntualidad y ausentismo sin justificación.	No es puntual.	<input type="checkbox"/>



12. Liderazgo					
Conjunto de habilidades gerenciales o directas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas.					
Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tiene seguridad.	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problema y sienten confianza, mas no plena seguridad.	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo graves deficiencias de direccion.	<input type="checkbox"/>
13. Motivacion					
Satisfaccion de una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra esemedio o esa accion.					
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanente muy motivado a todo su equipo de trabajo.	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero no en ocasiones no en todos.	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	Poca gente está motivada y de vez en cuando hay pasividad y actitud negativa en la gente.	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	<input type="checkbox"/>
14. seguridad, orden y limpieza					
Sitio apropiado para ubicar los materiales, piezas y herramientas de trabajo para evitar un accidente.					
La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.	Hay limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad se puede mejorar, lleva buen record sin accidentes.	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	Hay deficiencia notable en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen sus areas de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	<input type="checkbox"/>
15. Capacitacion y desarrollo					
Preparacion de la persona en el cargo.					
Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y	Todos en su equipo de trabajo se mantienen bien capacitados y	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento,	Parece que a muy pocos a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	Hay deficiencias serias en capacitacion y	<input type="checkbox"/>



adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que halla en este sentido.	adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor más frecuentemente.	sobre todo en algunas personas de su equipo.		adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>
16. Actitud y colaboracion					
Comportamiento de un individuo y resultado de una estrategia aplicada al proceso de trabajo.					
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.	Su equipo de trabajo y el se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo, aunque no se ve diario así.	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y el mismo.	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboracion y actitud de servicio en su equipo y el mismo. Se perciben envidias y asta problemas internos.	<input type="checkbox"/>
17.Solucion de problemas					
Asunto del cual se espera una solucion.					
Encuentra soluciones sorprendentes efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se le presentan.	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	<input type="checkbox"/>
18.Ambiente de trabajo					
Entorno que lo rodea, formado por diversas condiciones, ficas, sociales, culturales y economicas.					
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo, tranquilo, seguro y confiable.	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	<input type="checkbox"/>



19. Capacidad personal					
Desarrollo de una habilidad para ser capaz de lograr hacer cosas.					
Siempre demostrado conocimientos, habilidades y experiencias, sorprendentes excepcionales.	ha y y	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	En alguna ocasión a demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencias le ha evitado conseguir sus resultados.	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo sus trabajo.
20.Promocion al desempeño					
Sistema de apreciación y promoción del desempeño del individuo.					
un plan vacacional dentro o fuera del país.		una beca para estudiar, un postrado, maestría o doctorado.	un reconocimiento, diploma, mejor maestro, mejor director, mejor trabajador.	capacitación, acerca de los contenidos que desarrolla el docente en la institución.	capacitación, acerca de los valores, misión y visión de la institución.

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.



Esta hoja se proporciona a cada una de las 3 personas que evaluarán.

Apreciación del desempeño 360 grados.

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa
Fecha de evaluación	Director <input type="checkbox"/> Docente <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/> Indicar con una "x" el nivel Institucional.
____/____/____.	



Apreciación del desempeño de 360 grados para el

Nivel Dirigente

De acuerdo a la escala de calificación, por favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación de 5-1 de izquierda a derecha que considere más adecuada.

(5) = Excelente, (4) =Muy Bueno, (3) =Bueno, (2) =Regular, (1) =Deficiente

1. Capacidad para Administrar. Habilidad para Planear, Organizar, Ejecutar, Coordinar y Controlar.					
Su planeación es sistemática y resulta ser efectiva al hacer uso de recursos humanos y materiales para consecución de objetivos.	Define bien sus planes. Logra coordinar sus acciones para alcanzar los objetivos.	No planifica. Deja que las actividades se realicen en forma improvisada.	Constantemente su planificación es desordenada y pobre. No se ajusta a las necesidades.	No tiene el nivel de coordinador (a) adecuado al puesto.	<input type="checkbox"/>
2. Relaciones Humanas Conducta manifestada hacia las demás personas.					



Siempre es accesible con sus compañeros, guardando las relaciones formales e informales.	Es accesible con sus compañeros, guardando las relaciones formales.	Circunstancialmente provoca problemas de poca gravedad en su grupo de trabajo.	Frecuentemente provoca fricciones entre los compañeros del grupo.	No se lleva bien con el resto de compañeros.	<input type="checkbox"/>
3. Criterio Capacidad para decidir entre varias alternativas.					
Selecciona la alternativa adecuada para solucionar el problema.	Plantea alternativas de solución al problema.	Manifiesta indecisión en la selección de las alternativas.	No selecciona ninguna alternativa.	No sabe que alternativa seleccionar para dar solución al problema.	<input type="checkbox"/>
4. Puntualidad y asistencia. Es la presencia física del trabajador en su puesto de trabajo en el horario fijado.					
Asiste puntualmente a su trabajo todos los días.	Asiste a su trabajo, aunque en ocasiones llega tarde.	Es impuntual y/o en ocasiones no asiste, justificando los mismos.	Frecuentemente cae en la impuntualidad y ausentismo sin justificación.	No asiste a su trabajo de manera puntual.	<input type="checkbox"/>
5. Identificación con la Institución Valorización personal acerca de sus objetivos en relación con la institución y la consecución de estos.					
Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la institución, pone toda energía, capacidad, entusiasmo y esfuerzo al servicio de los mismos.	Cumple sus objetivos de una manera eficiente, contribuyendo de esta forma al logro de los objetivos institucionales.	Se identifica con los objetivos de la institución, pero en algunos momentos le falta dinamismo.	Su comportamiento denota ser inconsecuente con los objetivos institucionales.	No se identifica con los objetivos de la Institución.	<input type="checkbox"/>
6. Superación Personal Es el interés de adquirir nuevos conocimientos para su desarrollo.					
Es notoria su participación en cursos y seminarios para adquirir nuevos conocimientos.	Se documenta lo necesario para cumplir con su trabajo.	Tiene una mínima participación en cursos y seminarios y otros	No muestra ningún interés en adquirir nuevos conocimientos.	No tiene interés en superación personal alguna.	<input type="checkbox"/>



		relacionados con el trabajo que realiza.		
7. Don de Mando. Capacidad manifestada al impartir sus instrucciones.				
Sus compañeros acatan siempre sus órdenes de una manera espontánea para buscar los resultados propuestos.	Sus órdenes son acatadas por sus subordinados, haciendo valer su autoridad.	Sus instrucciones no siempre son acatadas por sus subalternos.	No logra imponerse y sus instrucciones no son acatadas.	No tiene don de mando alguno.
8. Responsabilidad Forma de responder a los objetivos propuestos dentro de los lineamientos institucionales.				
Toma sus asuntos con mucha seriedad, cumple sus tareas eficientemente.	Cumple con sus deberes.	No toma con la debida seriedad la realización de su trabajo.	A veces cumple con su trabajo.	No es responsable con sus deberes en la Institución.
9. Capacidad de comunicación Aptitud de expresar un mensaje de forma verbal o escrita.				
Su mensaje verbal y escrito es muy claro y preciso.	Su mensaje verbal y escrito es de fácil comprensión.	Algunas veces cuando se expresa es difícil captar el objeto de su mensaje.	Le falta precisión en su mensaje deja muchas interrogantes	Nunca se le entiende a lo que dice.
10. Iniciativa y creatividad. Aportar, señalar, implementar nuevas ideas métodos y sistemas.				
Constantemente propone ideas y crea mecanismos de acción para su realización.	Crea, modifica y amplía los sistemas de acuerdo a las necesidades.	En la realización de su trabajo nunca emprende planes innovadores.	Rara vez aporta e implementa nuevas ideas.	Nunca tiene iniciativa, ni creatividad para su trabajo.
11. Comportamiento en Grupo Actuación en actividades colectivas propias del trabajo y no propias.				



Se destaca, participa espontáneamente en su grupo de trabajo y en actividades extra laborales.	Es capaz de adaptarse y actuar en el grupo.	Muestra algunas dificultades para integrarse al grupo.	Rechaza las labores en equipo. No participa y no se adapta al grupo.	Nunca se integra a trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>
--	---	--	--	--	--------------------------

12. Liderazgo					
Conjunto de habilidades gerenciales o directas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas.					
Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tiene seguridad.	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problema y sienten confianza, mas no plena seguridad.	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.	Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo graves deficiencias de direccion.	<input type="checkbox"/>
13. Motivacion					
Satisfaccion de una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra esemedio o esa accion.					
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanente muy motivado a todo su equipo de trabajo.	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero no en ocasiones no en todos.	Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.	Poca gente está motivada y de vez en cuando hay pasividad y actitud negativa en la gente.	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	<input type="checkbox"/>
14. seguridad, orden y limpieza					
Sitio apropiado para ubicar los materiales, piezas y herramientas de trabajo para evitar un accidente.					



La limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.	Hay limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo, en seguridad se puede mejorar, lleva buen record sin accidentes.	La inconsistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	Hay deficiencia notable en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	La falta de trabajo en este sentido da muy mala imagen sus areas de trabajo y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.	<input type="checkbox"/>
15.Capacitacion y desarrollo					
Preparacion de la persona en el cargo.					
Mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándose además a las necesidades que halla en este sentido.	Todos en su equipo de trabajo se mantienen bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor más frecuentemente.	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.	Parece que a muy pocos a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.	Hay deficiencias serias en capacitacion y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>
16. Actitud y colaboracion					
Comportamiento de un individuo y resultado de una estrategia aplicada al proceso de trabajo.					
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.	Su equipo de trabajo y él se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo, aunque no se ve diario así.	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y el mismo.	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboracion y actitud de servicio en su equipo y el mismo. Se perciben envidias y asta problemas internos.	<input type="checkbox"/>
17.Solucion de problemas					
Asunto del cual se espera una solucion.					
Encuentra soluciones sorprendentes efectivas y de forma	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los	La mayoría de sus decisiones dejan mucho	<input type="checkbox"/>



oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	problemas que se le presentan.	a los problemas que se le presentan.	problemas y situaciones que se presentan.	que desear y generalmente cuando ya es tarde.
18. Ambiente de trabajo				
Entorno que lo rodea, formado por diversas condiciones, físicas, sociales, culturales y económicas.				
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo, tranquilo, seguro y confiable.	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
19. Capacidad personal				
Desarrollo de una habilidad para ser capaz de lograr hacer cosas.				
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades, experiencias, sorprendentes y excepcionales.	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	En alguna ocasión a demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencias le ha evitado conseguir sus resultados.	Denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo sus trabajo.
20. Promoción al desempeño				
Sistema de apreciación y promoción del desempeño del individuo.				
Cambio de cargo en la Institución.	una beca para estudiar, un postrado, maestría o doctorado.	un reconocimiento, diploma, mejor maestro, mejor director, mejor trabajador.	capacitación, acerca de los contenidos que desarrolla el docente en la institución.	capacitación, acerca de los valores, misión y visión de la institución.

Firma del evaluado.

Firma del evaluador.



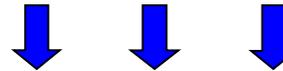
Una vez realizada la evaluación al desempeño en el nivel operativo o al dirigente se procede a ingresar la información recolectada de los evaluadores e ingresarla a esta hoja de Excel llamada tabulador 360 para generar los resultados de la misma. A continuación, se ve cómo se ingresa la información y como se procesa.

Esta hoja es para que sean capturados los resultados de la evaluación individual de cada uno de los que califican.

APRECIACION DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS

ESCRIBA EL NOMBRE DEL EVALUADO		
ESCRIBA EL CARGO DEL EVALUADO		
Evaluador nivel superior:	Puesto:	
Evaluador nivel igual:	Puesto:	
Evaluador nivel menor:	Puesto:	
	Fecha:	

*** Anotar calificaciones asignadas por los 3 niveles que evaluaron (columnas D, E, F)**



		CALIFICACIONES		
		Director	Docente	Estudiante
5	1-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION Posee un alto grado de conciencia acerca de los objetivos de la institución, pone toda su energía y capacidad.			
4	Cumple con sus objetivos de una manera eficiente, contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos Institucionales.			
3	Se identifica con los objetivos de la Institución, pero en algunos momentos le falta dinamismo.			



2	Su comportamiento denota ser inconsecuente con los objetivos Institucionales.			
1	No se identifica con los objetivos de la Institución.	4	3	3
2-RELACIONES HUMANAS				
5	siempre es accesible con sus compañeros guardando sus relaciones formales e informales.			
4	es accesible con sus compañeros, guardando las relaciones formales.			
3	circunstancialmente provoca problemas de poca gravedad en su grupo de trabajo.			
2	frecuentemente provoca fricciones entre los compañeros e grupo.			
1	tiene una conducta no adecuada con el resto de sus compañeros.	3	5	3
3-INICIATIVA Y CREATIVIDAD				
5	constantemente propone ideas y crea mecanismos de acción para su realización			
4	crea, modifica y amplia los sistemas de trabajo de acuerdo a las necesidades			
3	rara vez aporta e implementa nuevas ideas.			
2	en la realización de su trabajo nunca emprende planes innovadores.			
1	nunca tiene iniciativa, ni creatividad para su trabajo.	5	5	5
4-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN				
5	su mensaje verbal o escrito es muy claro y preciso.			
4	generalmente su mensaje verbal o escrito es de fácil comprensión.			
3	la falta de precisión en su mensaje escrito deja muchas interrogantes.			



2	algunas veces cuando se expresa es difícil captar el objeto del mensaje.			
1	nunca se le entiende a lo que dice.	2	2	2
5-PRODUCTIVIDAD				
5	sobre cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.			
4	cumple con las metas establecidas en tiempo y forma.			
3	cumple con las metas establecidas fuera de tiempo.			
2	no cumple con las metas establecidas.			
1	no cumple, ni produce	5	5	5
6-COMPORTAMIENTO EN GRUPO				
5	se destaca. Participa espontáneamente en su grupo de trabajo y en actividades extra laborales.			
4	es capaz de adaptarse y actuar en grupo.			
3	muestra algunas dificultades para integrarse al grupo.			
2	rechaza las labores en equipo, no participa y no se adapta al grupo.			
1	nunca se integra a trabajar en equipo.	1	1,5	5
7-ORGANIZACIÓN DE TRABAJO				
5	los ordenamientos sistemáticos de sus actividades conllevan a una excelente programación.			
4	las programaciones de sus actividades son satisfactorias.			
3	las programaciones de sus actividades son satisfactorias, no son satisfactorias.			
2	no es capaz, ni pone de su parte para programar.			
1	no puede, ni nunca ha programado.	4	2	3
8-RESPONSABILIDAD				



5	toma sus asuntos con mucha seriedad y sobre cumple con sus metas.			
4	cumple con su deber.			
3	a veces cumple con su trabajo			
2	no toma con la debida seriedad la realización de su trabajo.			
1	no es responsable con sus deberes en la institución.			
	9-SUPERACION PERSONAL	4	2	3
5	es notoria su participación en cursos y seminarios para adquirir nuevos conocimientos.			
4	tiene una mínima participación en cursos, seminarios, y otros relacionados con el trabajo que realiza.			
3	se documenta lo necesario para cumplir con su trabajo.			
2	no muestra ningún interés en adquirir nuevos conocimientos.			
1	no tiene interés en superación personal alguna.			
	10-CALIDAD DEL TRABAJO	4	2	3
5	es altamente apreciada su producción por la claridad, consistencia, precisión, y objetividad de las labores y estudios realizados.			
4	algunas veces se le hacen correcciones u observaciones a su trabajo.			
3	la consistencia que presenta su trabajo lo hace aceptable.			
2	la inconsistencia que presenta su trabajo lo hace inaceptable.			
1	no tiene calidad alguna en lo que hace.			
	11-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	0,1	5	3
5	asiste puntualmente a su trabajo todos los días y aprovecha su tiempo.			



4	asiste a su trabajo puntualmente.			
3	es impuntual y en ocasiones no asiste justificando las mismas.			
2	frecuentemente cae en la impuntualidad y ausentismo sin justificación.			
1	no es puntual.			
12-LIDERAZGO				
1	ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.			
2	ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va y cómo hacerlo. Tiene seguridad.			
3	tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problema y sienten confianza, mas no plena seguridad.			
4	poca gente le siente confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
5	nula confianza y seguridad hacia el por parte del equipo graves deficiencias de dirección.	2	3,2	4,5
13-MOTIVACION				
5	su forma de ser y de comunicarse mantienen permanente muy motivado todo su equipo de trabajo.			
4	ha sabido mantener elevada constante la motivación de su equipo, pero no en ocasiones no en todos.			
3	hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.			
2	poca gente esta motivada de vez en cuando hay pasividad y actitud negativa en la gente.			
1	su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	3	3,2	3,3
14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA				



1	la limpieza, orden y seguridad (apego a normas y procedimientos) en las áreas de trabajo que le corresponden son sobresalientes. Lleva record sin accidentes.			
2	hay limpieza y orden en sus área de trabajo, sin embargo, en seguridad se puede mejorar, lleva buen record sin accidentes.			
3	la insistencia en la limpieza, orden y seguridad han provocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.			
4	hay deficiencia notable en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.			
5	la falta de trabajo en este sentido y de igual forma ha habido constantes y serios accidentes.			
15-CAPACITACION Y DESARROLLO				
1	mantiene permanente y adecuadamente capacitados y adiestrados a su equipo de trabajo, anticipándole además a las necesidades que halla en este sentido.			
2	todos en su equipo de trabajo se mantienen bien capacitados y adiestrados, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor más frecuentemente.			
3	hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.			
4	parece que a muy poco a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.			
5	hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.			
16-ACTITUD Y COLABORACION				
1	en él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionalmente plena y permanente de colaboración de servicio.			



2	su equipo de trabajo y él se ven con buena actitud y colaboración todos los días.			
3	hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en el mismo, aunque no se ve diario así.			
4	en ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y el mismo.			
5	deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y el mismo. Se perciben envidias y hasta problemas internos.	1	4,5	5
17-SOLUCION DE PROBLEMAS				
1	encuentra soluciones sorprendentes efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan			
2	da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.			
3	aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se le presentan.			
4	ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.			
5	la mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	2	2,3	3,1
18-AMBIENTE DE TRABAJO				
1	en todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.			
2	hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.			
3	la gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo, tranquilo, seguro y confiable.			
4	hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.			



5	el ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	3	2,3	1,9
19-CAPACIDAD PERSONAL				
1	siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencias, sorprendentes y excepcionales.			
2	su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.			
3	en alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.			
4	ha habido varias ocasiones que su falta de conocimientos, habilidad o experiencias le ha evitado conseguir sus resultados.			
5	denota grandes deficiencias personales y profesionales para llevar a cabo su trabajo.	4	3,1	3,2
20-PROMOCION POR DESEMPEÑO				
1	un plan vacacional dentro o fuera del país.			
2	una beca para estudiar, un postgrado, maestría o doctorado.			
3	un reconocimiento, diploma, mejor maestro, mejor director, mejor trabajador.			
4	capacitación, acerca de los contenidos que desarrolla el docente en la institución.			
5	capacitación, acerca de los valores, misión y visión de la institución.	5	4,2	5



A continuación, se muestra un ejemplo de los resultados de las evaluaciones realizadas en el modelo operativo al evaluado (a) y el promedio que se obtendría de dichas evaluaciones.

RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

Nombre del evaluado
Cargo

	DIRECTOR	DOCENTE	ESTUDIANTE	PROMEDIO
1-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	4	3	3	3,33
2-RELACIONES HUMANAS	3	5	3	3,67
3-INICIATIVA Y CREATIVIDAD	5	5	5	5,00
4-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	2	2	2	2,00
5-PRODUCTIVIDAD	5	5	5	5,00
6-COMPORTAMIENTO EN GRUPO	1	1,5	5	2,50
7-ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	4	2	3	3,00
8-RESPONSABILIDAD	4	2	3	3,00
9-SUPERACION PERSONAL	4	2	3	3,00
10-CALIDAD DEL TRABAJO	0,1	5	3	2,70
11-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	2	3	4	3,00
12-LIDERAZGO	2	3,2	4,5	3,23
13-MOTIVACION	3	3,2	3,3	3,17
14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	2,3	3,43
15-CAPACITACION Y DESARROLLO	5	1,2	3,2	3,13
16-ACTITUD Y COLABORACION	1	4,5	5	3,50
17-SOLUCION DE PROBLEMAS	2	2,3	3,1	2,47
18-AMBIENTE DE TRABAJO	3	2,3	1,9	2,40
19-CAPACIDAD PERSONAL	4	3,1	3,2	3,43
20-PROMOCION POR DESEMPEÑO	5	4,2	5	4,73
TOTALES	3,57	3,61	3,89	3,69

En esta tabla se puede apreciar los puntos a evaluar y los resultados obtenidos, con un 3.61 de promedio ubicado en el valor entre 3.0-3.9 obteniendo como resultado un muy bueno en la evaluación.



En la siguiente tabla, se muestra los resultados de las evaluaciones realizadas en el modelo dirigente al evaluado (a) y el promedio que se obtendría de dichas evaluaciones.

RESULTADOS EVALUACION 360 GRADOS.

Nombre del evaluado
Cargo

	DIRECTOR	DOCENTE	ESTUDIANTE	PROMEDIO
1-CAPACIDAD PARA ADMINISTRAR	4	3	3	3,33
2-RELACIONES HUMANAS	3	3	3	3,00
3-CRITERIO	5	5	5	5,00
4-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	2	2	2	2,00
5-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	5	5	5	5,00
6-SUPERACION PERSONAL	1	1,5	5	2,50
7-DON DE MANDO	4	2	3	3,00
8-RESPONSABILIDAD	4	2	3	3,00
9-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	4	2	3	3,00
10-INICIATIVA Y CREATIVIDAD	0,1	5	3	2,70
11-COMPORTAMIENTO EN GRUPO	2	3	4	3,00
12-LIDERAZGO	2	3,2	4,5	3,23
13-MOTIVACION	3	3,2	3,3	3,17
14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	2,3	3,43
15-CAPACITACION Y DESARROLLO	5	1,2	3,2	3,13
16-ACTITUD Y COLABORACION	1	4,5	5	3,50
17-SOLUCION DE PROBLEMAS	2	2,3	3,1	2,47
18-AMBIENTE DE TRABAJO	3	2,3	1,9	2,40
19-CAPACIDAD PERSONAL	4	3,1	3,2	3,43
20-PROMOCION POR DESEMPEÑO	5	4,2	5	4,73
TOTALES	3,57	3,39	3,89	3,61

Para un promedio de 3.61 calificado al evaluado que es muy bueno también en la tabla de calificaciones, para el nivel dirigente.

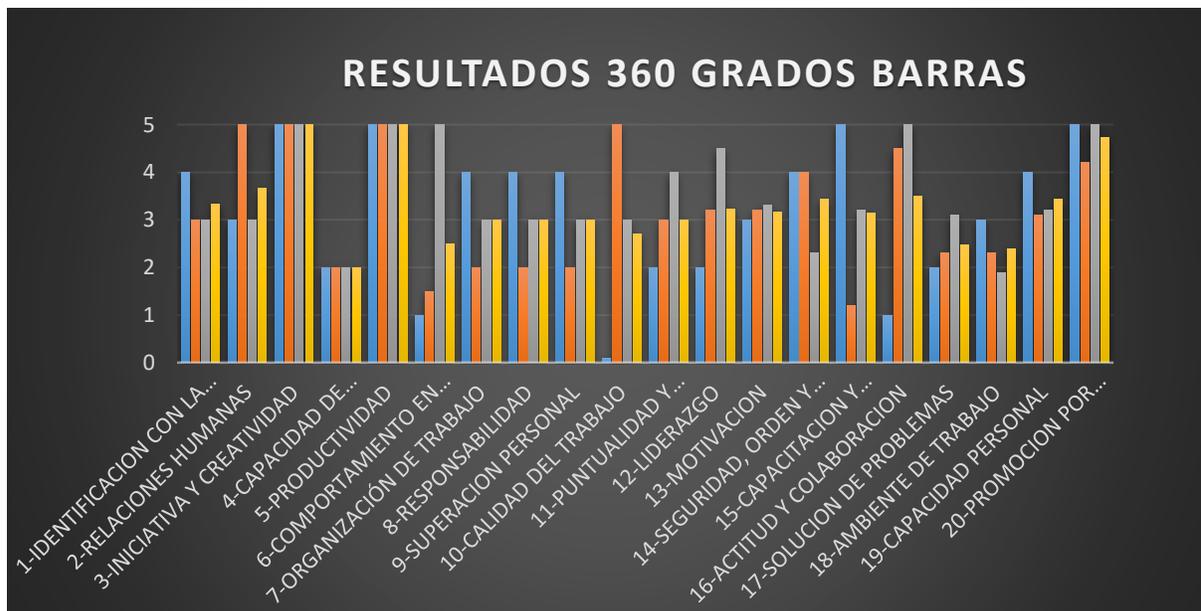
Cada una de las tablas anteriores nos generan un gráfico radial y un gráfico de barra en el cual se muestran los resultados de calificaciones del evaluado.



Nivel operacional



De igual forma se genera un segundo gráfico de barra para poder apreciar los resultados evaluados en cada una de las evaluaciones por los evaluadores y los promedios obtenidos mostrándose así:





Dos formas de ver los resultados en las evaluaciones, de forma radial y en gráfico de barras, para comparar y ver las competencias que tiene el evaluado, para luego proceder a tomar las respectivas decisiones.

Para finalizar la evaluación al desempeño haciendo uso del modelo de 360 grados, se llena el siguiente formulario con los datos obtenidos de las evaluaciones, para dar a conocer el resultado y entregar una copia al evaluado del desempeño laboral y las capacidades de sus competencias según los evaluadores (a).



Facultad Multidisciplinaria FAREM-Estelí

División de Recursos Humanos

Evaluación al Desempeño

Nivel Operativo

Nombre del docente: _____ . N° de Empleado _____

Evaluador 1: _____ . Fecha: __/__/__

Evaluador 2: _____ . Fecha: __/__/__

Evaluador 3: _____ . Fecha: __/__/__

Matriz de resultados de calificación.

	DIRECTOR	DOCENTE	ESTUDIANTE	PROMEDIO
1-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	4	3	3	3,33
2-RELACIONES HUMANAS	3	5	3	3,67
3-INICIATIVA Y CREATIVIDAD	5	5	5	5,00
4-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	2	2	2	2,00
5-PRODUCTIVIDAD	5	5	5	5,00
6-COMPORTAMIENTO EN GRUPO	1	1,5	5	2,50
7-ORGANIZACIÓN DE TRABAJO	4	2	3	3,00
8-RESPONSABILIDAD	4	2	3	3,00
9-SUPERACION PERSONAL	4	2	3	3,00
10-CALIDAD DEL TRABAJO	0,1	5	3	2,70
11-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	2	3	4	3,00
12-LIDERAZGO	2	3,2	4,5	3,23
13-MOTIVACION	3	3,2	3,3	3,17
14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	2,3	3,43
15-CAPACITACION Y DESARROLLO	5	1,2	3,2	3,13
16-ACTITUD Y COLABORACION	1	4,5	5	3,50
17-SOLUCION DE PROBLEMAS	2	2,3	3,1	2,47
18-AMBIENTE DE TRABAJO	3	2,3	1,9	2,40
19-CAPACIDAD PERSONAL	4	3,1	3,2	3,43
20-PROMOCION POR DESEMPEÑO	5	4,2	5	4,73
TOTALES	3,57	3,61	3,89	3,69



Resultados obtenidos

Promedio	Puntuación	Porcentaje	Calificación
3.69	3.0-3.9	80-89%	MB

Comentarios del evaluado:

Firma del Evaluado.

Comentarios de evaluadores:

Firma de Evaluadores.



Facultad Multidisciplinaria FAREM-Estelí

División de Recursos Humanos

Evaluación al Desempeño

Nivel Dirigente

Nombre del docente: _____ . N° de Empleado _____

Evaluador 1: _____ . Fecha: __/__/__

Evaluador 2: _____ . Fecha: __/__/__

Evaluador 3: _____ . Fecha: __/__/__

Matriz de resultados de calificación.

	DIRECTOR	DOCENTE	ESTUDIANTE	PROMEDIO
1-CAPACIDAD PARA ADMINISTRAR	4	3	3	3,33
2-RELACIONES HUMANAS	3	3	3	3,00
3-CRITERIO	5	5	5	5,00
4-PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	2	2	2	2,00
5-IDENTIFICACION CON LA INSTITUCION	5	5	5	5,00
6-SUPERACION PERSONAL	1	1,5	5	2,50
7-DON DE MANDO	4	2	3	3,00
8-RESPONSABILIDAD	4	2	3	3,00
9-CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN	4	2	3	3,00
10-INICIATIVA Y CREATIVIDAD	0,1	5	3	2,70
11-COMPORTAMIENTO EN GRUPO	2	3	4	3,00
12-LIDERAZGO	2	3,2	4,5	3,23
13-MOTIVACION	3	3,2	3,3	3,17
14-SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4	4	2,3	3,43
15-CAPACITACION Y DESARROLLO	5	1,2	3,2	3,13
16-ACTITUD Y COLABORACION	1	4,5	5	3,50
17-SOLUCION DE PROBLEMAS	2	2,3	3,1	2,47
18-AMBIENTE DE TRABAJO	3	2,3	1,9	2,40
19-CAPACIDAD PERSONAL	4	3,1	3,2	3,43
20-PROMOCION POR DESEMPEÑO	5	4,2	5	4,73
TOTALES	3,57	3,39	3,89	3,61



Resultados obtenidos

Promedio	Puntuación	Porcentaje	Calificación
3.61	3.0-3.9	80-89%	MB

Comentarios del evaluado:

Firma del Evaluado.

Comentarios de evaluadores:

Firma de Evaluadores.



VIII. CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos del modelo de gestión de talento humano, en que se fundamentó este estudio, el cual se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia también son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes, que si bien son difíciles de detectar, son también necesarias para lograr un desempeño eficiente. De lo cual se puede establecer a continuación un resumen de las principales conclusiones a las que arribé:

- ✓ Para conocer a fondo este proceso en la Facultad se abordaron los aspectos de *reclutamiento y selección*, que forman parte de la gestión del talento humano, por lo cual, en entrevista con el decano, se detalló que los requisitos a lo interno de las plazas se divulgan en un sistema de ingresos donde se tiene que pasar por varios vínculos, además se realiza la publicación en las páginas web.

Con respecto a los aspectos abordado, se concluyó que una las principales técnicas utilizadas para acceder a las vacantes de docentes que oferta la facultad, es el concurso por méritos, para ello se realiza un concurso con varios docentes horarios externos que se someten a una comisión evaluadora, además de cumplir con una serie de requisitos, como presentar planes de investigación, entre otros, considerando mantener la calidad y prestigio, trabajando bajo la perspectiva de poner la persona idónea en el lugar idóneo.

- ✓ Para indagar sobre los criterios de evaluación del desempeño utilizados por la facultad, para conocer el cumplimiento de las responsabilidades del personal docente, desde sus puestos de trabajo, juega un papel muy importante la evaluación de desempeño de los docentes, ya es un proceso de relevancia



para la institución, sobre todo para aquellos docentes que buscan la mejora continua. Teóricamente existen varios métodos para evaluar el desempeño del personal, en la facultad se evalúa en base al cumplimiento de investigaciones, planes de clases, proyectos, ensayos, entre otros.

También es relevante que los métodos utilizados en la evaluación al desempeño deben ser conocidos y aceptados por los docentes a las cuales se les aplica. Según el estudio realizado se puede percibir que la mayoría de los docentes conocen los métodos que se utiliza en la facultad para evaluarlos y muy pocos lo desconocen.

Siguiendo con el estudio de la evaluación de los docentes se encuestó a los estudiantes quienes son el eje principal que mueve la institución, en su mayoría los docentes cumplen con sus funciones en cuanto a aspectos específicos como: planeación y organización, dominio curricular, pedagogía y didáctica.

- ✓ Por otra parte, el grado de satisfacción del personal docente en el puesto de trabajo, es otro aspecto que se tomó en cuenta para este estudio, dentro del cual se cultivan las actitudes y aptitudes generales de cada docente. Al respecto, se encontró que existen buenas relaciones humanas y satisfacción laboral.

Asimismo, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la institución y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. En este punto se encontró que el compromiso institucional abarca muchos aspectos que permiten identificar la responsabilidad que tiene el docente con la institución, para esto se toma en cuenta el tiempo de servicio y el cargo que tiene el docente. Para valorar estos términos, se tomó en cuenta el conocimiento de la Misión, Visión y valores que



tienen los docentes dentro de la institución, de lo cual se obtuvo que la mayoría de docentes conocen cuáles son los objetivos de la institución.

- ✓ Se propuso un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017, el cual contiene: una política de evaluación de 360 grados, objetivos, un instructivo de evaluación al desempeño, calificación, grados de competencias, matriz de calificación, entrevista con el evaluado y un formato en Excel para ingresar la información de tres evaluadores y ver el resultado promediado del evaluado, a través de una tabla, un gráfico radial y uno de barras.

Para finalizar, se concluye que el modelo de gestión por competencia integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la institución estimular el desempeño eficiente del personal docente, además de gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.



IX. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas de este estudio, se pueden desprender algunas recomendaciones:

- ✓ En vista de las características de la función docente que desarrolló la Facultad como una institución de educación superior, se recomienda la implementación del modelo de gestión por competencias propuesto para los docentes, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual, con respecto a lo que el talento humano debe entregar para un desempeño laboral eficiente.
- ✓ Se considera conveniente que se diseñe y aplique instrumentos en el proceso de selección de personal, de tal manera que la persona elegida posea las competencias indicadas que le permitan alcanzar el desempeño deseado en la ejecución de las funciones asignadas al puesto de trabajo.
- ✓ Se recomienda al personal a cargo de la dirección de la gestión del talento humano, específicamente de los docentes, estar atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopte nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial de los estudiantes y especialmente en la gestión de la gerencia del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación institucional.
- ✓ El modelo de gestión por competencias debe ser concebido dentro de la institución, como una herramienta clave que facilitará la gestión de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se conviertan en vehículo de comunicación acerca de los valores de la facultad, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en la que se aprecie y valore positivamente a los docentes, lo cual representa el recurso más valioso en la Facultad.



- ✓ Se recomienda que la universidad Multidisciplinaria FAREM-Estelí, articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal docente, evaluación del desempeño y capacitación del personal.

- ✓ Se recomienda llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación, siempre basada en el modelo de gestión por competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el docente, ya que ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación a ser cubiertas y por ende tanto el docente como la institución se benefician con este proceso.



X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arrobo Celi, W. (2013). *Universidad tecnológica equinoccial-facultad de ciencias y negocios*. Obtenido de universidad tecnológica equinoccial-facultad de ciencias y negocios: <http://docplayer.es/14650562-tema-modelo-de-gestion-del-talento-humano-por-competencias-de-la-empresa-cimpexa-s-a.html>
2. Bisquerra Alzina, R., Martínez Olmos, F., Obiols Soler, M., & Pérez Escoda, N. (2006). Evaluación 360°. *Investigación educativa*, 24(1), 187-203. Obtenido de http://www.academia.edu/1108816/Evaluaci%C3%B3n_de_360o_una_aplicaci%C3%B3n_a_la_educaci%C3%B3n_emocional
3. Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGRAW-HILL.
4. Gómez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Modelo de Gestión por competencias ACMED S.A*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de Modelo de Gestión por competencias ACMED S.A: <http://docplayer.es/3893670-Modelo-de-gestion-por-competencias-para-la-empresa-acmed-s-a-s-camila-marcela-gomez-blanco-lucy-katherine-mendoza-mercado.html>
5. Idea Internacional, 2. (Mayo de 2009). *Gestion Publica*. Obtenido de Gestion Publica: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/\\$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/8453BD9D9F57489405257C0C0014A7FC/$FILE/Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica.pdf)
6. Klemp, c. B. (1980). *seminario internacional por competencias*.
7. Montenegro Losada, G. (2009). *UNAD-CCA y Neiva*. Recuperado el 25 de Abril de 2016, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/301136/301136_Modulo_Exe/leccin_gestin_por_competencias.html



8. spencer, s. (1993). *seminario internacional por competencias*. Obtenido de docplayer.es: <http://docplayer.es/10947747-Seminario-internacional-de-capacitacion-por-competencias-en-la-aviacion-civil.html>

9. Tandayama Pacheco, M., & Vásquez Cabrera, D. (2011). *Universidad politecnica salesiana-sede cuenca*. Obtenido de universidad politecnica salesiana-sede cuenca: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1239/12/ups-ct002206.pdf>



XI. ANEXOS



Anexo # 1

Estelí, 20 de octubre 2016

Maestros

Expertos

Su Despacho

Estimados maestros:

Mis mayores muestras de consideración y estima.

Por medio de la presente hago de su conocimiento que soy estudiante de la Maestría en Gerencia y Administración Pública que se sirve en el programa de posgrado de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), por lo cual estoy trabajando en mi tesis de investigación.

Por lo expuesto, me dirijo respetuosamente a usted, teniendo en cuenta su experiencia y méritos profesionales, a fin de solicitar su valiosa colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de información, que tienen como objetivo recabar información para el buen desarrollo de la investigación titulada: ***“Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017”***.

Agradezco su valioso aporte.

Atentamente;

Ingeniero

Rony Emerson Martínez Rivera

Estudiante de Maestría



Anexo # 2

Guía de Entrevista dirigida al Decano de la institución

Fecha: ___ / ___ / ____

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el objetivo de **“Proponer un modelo de competencia del personal docente de la FAREM – Estelí”**, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Tiempo de laborar en la Institución: ____

II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera la facultad cumple con las funciones establecidas en la ley 89?

2. ¿De qué manera el código de ética favorece el desempeño eficiente de los docentes de la facultad?

3. ¿Considera que sus colaboradores están motivados y comprometidos con la institución?



4. ¿Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la Institución?

¿Qué características tienen el modelo de gestión de talento humano que se desarrolla en la facultad?

5. ¿Qué sistema de información utilizan para divulgación eficaz de las oportunidades de empleo?
Explique

6. ¿Se someten las vacantes a concursos por méritos? Explique

7. ¿Qué técnicas de selección de personal emplean, para escoger y clasificar los candidatos adecuados para las necesidades de la institución?

8. ¿Qué técnicas utilizan para identificar el potencial de cada uno de los docentes? Argumente



9. ¿Qué requisitos intelectuales son tomados en cuenta para la contratación de la docencia de planta en la institución?

10. ¿La institución cuenta con formatos de análisis y descripción de puestos?

11. ¿Cuál es la filosofía que tiene la facultad para la evaluación al desempeño, contratación y promoción de los docentes?

12. ¿Qué acciones consideran a futuro para la mejora continua del desempeño?

13. ¿Existen políticas de compensación, promoción y beneficios económicos otorgados de acuerdo al desempeño del personal docente?



Anexo # 3

Guía de Entrevista dirigida al Director de Departamento de la institución

Fecha: ___ / ___ / ____

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el objetivo de **“Proponer un modelo de competencia del personal docente de la FAREM – Estelí”**, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

I. Datos Generales:

Tiempo de laborar en la Institución: ____

II. Dé respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiende usted por modelo de gestión del talento humano?

2. ¿Qué características tienen el modelo de gestión de talento humano que se desarrolla en la facultad?

3. ¿Qué requisitos intelectuales son tomados en cuenta para la contratación de la docencia de planta en la institución?

4. ¿Qué técnicas utilizan para identificar el potencial de cada uno de los docentes? Argumente



5. ¿La carga horaria del docente es asignada de acuerdo con su perfil profesional? Explique

6. ¿Usted como personal de dirección brinda acompañamiento a los docentes para el desarrollo de equipos, identificando los puntos de excelencia o insuficiencia? Explique

7. ¿Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, reciben nuevos desafíos y son estimulados a desarrollar nuevas competencias?

8. ¿Los colaboradores que presentan un desempeño por debajo del perfil exigido, son entrenados y participan de programas de capacitación y desarrollo?

9. ¿Qué criterios se toman en cuenta para medir el nivel de competencia de los docentes?



10. ¿Toman en cuenta las evaluaciones de desempeño y su resultado para las promociones del personal docente?

11. ¿Cómo miembro de un equipo de trabajo, usted inspira, motiva y guía al resto de sus compañeros para el logro de los objetivos y metas?

12. ¿Para los ascensos, se toman en cuenta los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas?

13. ¿La institución posee planes de capacitación y entrenamiento?

14. ¿Qué tipo de retroalimentación brinda a los trabajadores una vez realizada la evaluación al desempeño?

15. ¿Se capacita a los docentes en función de potenciar el talento humano y mejora profesional?



16. ¿Qué beneficios trae a corto plazo la evaluación al desempeño del personal docente?

17. ¿Cómo contribuye la evaluación del desempeño de sus docentes al desarrollo eficiente de la institución?



Anexo # 4

Encuesta dirigida a docentes de la Facultad

Fecha: ___ / ___ / ____

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de **“Proponer un modelo de competencia del personal docente de la FAREM – Estelí”**, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere o refleje mejor su situación, marcando con “X” (sólo una casilla), la respuesta que corresponda.

I. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO/A

1. **Sexo:** Masculino_____ Femenino_____
2. **Edad:** 15-25_____ 25-30_____ 30-35_____ de 35- Más_____
3. **Nivel académico:**
Licenciado_____ Especialista_____ Máster_____ Doctor_____
4. **Tiempo de laborar en la institución:** _____ años

	Sí	No
¿Conoce la visión, misión, valores y objetivos de la institución?		
¿Conoce usted las tareas y responsabilidades de su puesto de trabajo?		
¿Es de su conocimiento los derechos y deberes que tienen todos servidores públicos de esta institución, en base a la ley N°-89?		
¿Obtiene beneficios producto de la evaluación del desempeño que le realizan en la facultad?		



	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Casi Nunca
¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales?					
¿Las asignaturas que imparte están de acuerdo con su perfil profesional?					
¿Participan de reuniones de presentación y discusión para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias?					
¿Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, reciben nuevos desafíos y son estimulados a desarrollar nuevas competencias?					
¿Los colaboradores que presentan un desempeño por debajo del perfil exigido, son entrenados y participan de programas de capacitación y desarrollo?					
¿Cómo miembro de un equipo de trabajo, usted inspira, motiva y guía al resto de sus compañeros para el logro de los objetivos y metas?					
¿Le realizan evaluaciones por competencia?					
¿Las capacitaciones recibidas contribuyen al desarrollo de sus funciones como docente?					
¿Su desempeño se ve influenciado por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas?					



Anexo # 5

Encuesta dirigida estudiantes de la Facultad

Fecha: ___ / ___ / ____

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de “Proponer un modelo de competencia del personal docente de la FAREM – Estelí”, en busca del mejoramiento del desempeño laboral. Para ello, se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, ya que su colaboración es muy importante, para mejora continua de la institución.

II. DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO/A

- 1. **Sexo:** Masculino_____ Femenino_____
- 2. **Edad:** 15-25_____ 25-30_____ 30-35_____ de 35- Más_____
- 3. **Carrera que estudia:** _____.

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere o refleje mejor su situación, marcando con “X” (sólo una casilla), la respuesta que corresponda.

	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Casi Nunca
El docente presenta el programa de la asignatura al inicio de cada semestre					
El docente comunica claramente los objetivos de cada clase					
El docente cumple con el horario establecido					
El docente desarrolla los temas propuestos en el tiempo indicado					
El docente explica los temas con mucha claridad					
El docente desarrolla las temáticas con coherencia, experiencia y actualización, etc.					
El docente responde las dudas de los estudiantes con claridad					



	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca	Casi Nunca
El docente utiliza estrategias de enseñanza - aprendizaje adecuadas					
El docente utiliza los medios adecuados para el desarrollo de la clase					



Anexo # 6



Esta foto fue tomada frente a al portón de la entrada principal de la universidad FAREM-Estelí, 2016.



Esta foto es en la entrada principal a la universidad frente al pabellón donde están ubicadas las oficinas de la administración, 2016.



Anexo # 7

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-MANAGUA



**CÓDIGO DE ÉTICA
INSTITUCIONAL
DE LA UNAN-MANAGUA**



Anexo # 8

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua**

Vice Rectoría de Investigación

Dirección de Investigación de Grado



**El Modelo de Gestión de la Investigación,
Modelo I+D+i de la UNAN-Managua**

*Dr. Manuel Enrique Pedroza Pacheco
Director de la Dirección de Investigación de Grado*

**20 de abril, 2015
Managua, Nicaragua**



Anexo #9

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-MANAGUA

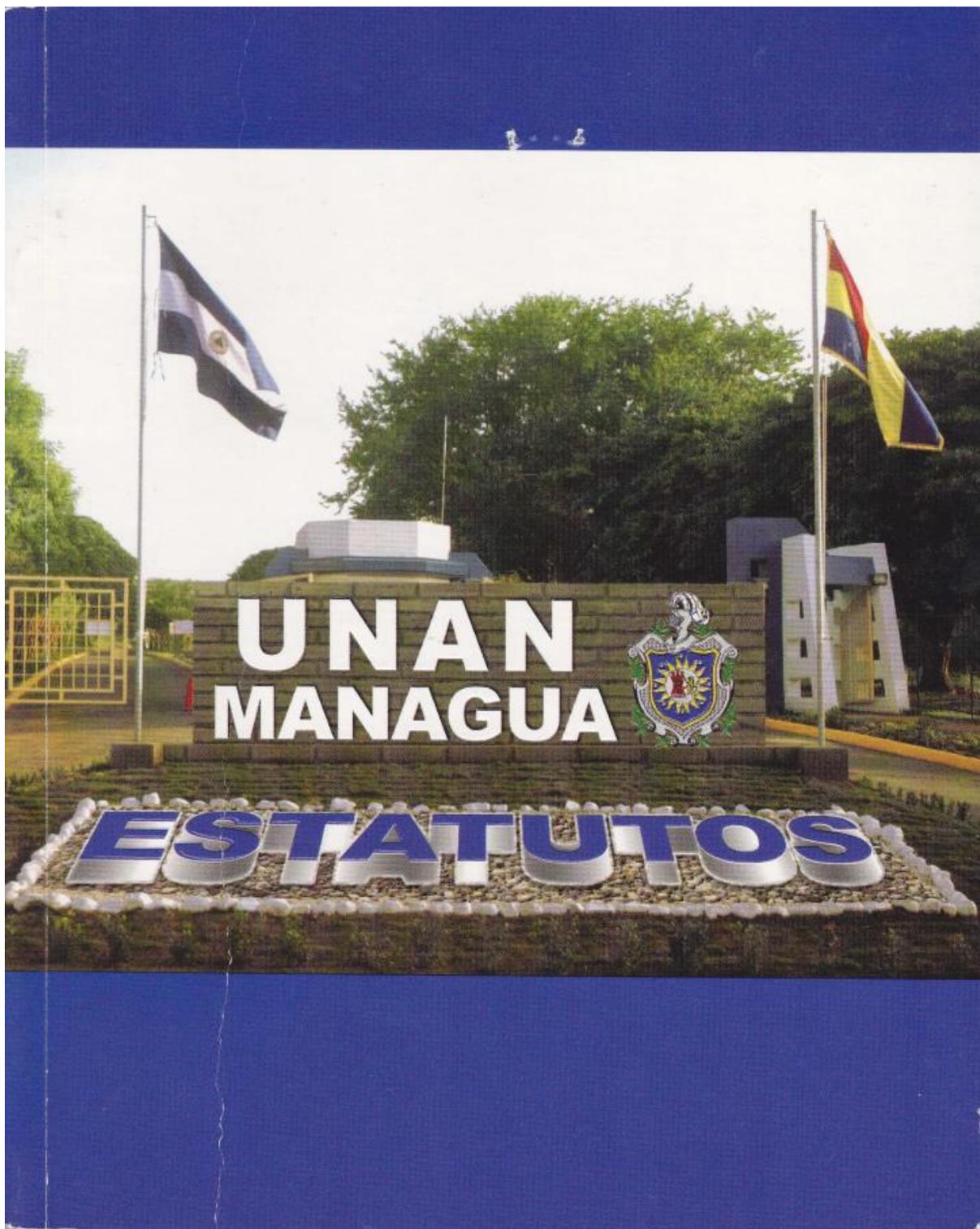


REGLAMENTO DE IDENTIDAD

Maestra
MAGDANIA DEL SOCORRO VINDELL BETANCO
Administradora
FAREM-Estelí
Sus manos



Anexo #10





Anexo #11





Anexo #12

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-MANAGUA



PROYECTO
INSTITUCIONAL



Anexo #13

