Universidad de Cienfuegos.
¨ Carlos Rafael Rodríguez ¨

Facultad De Ciencias Económicas y Empresariales.

TRABAJO DE DIPLOMA

Titulo: Propuesta de un procedimiento para la Evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de Pasajeros.

Autora: Yoslaine Pérez Pajarín.

Tutor: MSc. Luisa M. Baute Álvarez

Curso 2007/08.
¨ Año 50 de la Revolución ¨

“En la tierra hace falta personas que trabajen

más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y dar más, Que digan mejor ahora que mañana”.

Che.

DEDICATORIA

... A mis padres, a mi hermano y principalmente a mi hijo.
Quienes han sabido darme amor y apoyo en toda mi vida.
A todos mis amigos y compañeros de trabajo que de una
Forma u otra me han brindado su ayuda en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A todo el colectivo de directivos y profesores de la SUM Aguada de Pasajeros.

A mis amigos Zoraya, Nelson, Gabriel a los que aprecio y estimo mucho.

A mis compañeras de trabajo Georguis, Raquel, Dayami que siempre me han brindado todo su apoyo.

Y muy especialmente a mi tutora Luisa Maria Baute que me ha ayudado siempre y por el cual siento un gran respeto y admiración.

En general a todo el que de una forma u otra ha participado en mi preparación profesional.

A todos un millón de Gracias

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se titula: Propuesta de un Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial de la SUM Aguada de Pasajeros. El mismo se realiza con el objetivo de perfeccionar la Planeación y Evaluación del Desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial de la Universalización.

Para dar cumplimiento a este objetivo se utilizó un conjunto de técnicas, entre las que se destacan: Métodos de expertos (técnica Delphi), técnicas de recopilación de la información a través de encuestas, así como técnicas estadísticas de procesamiento de la información, que permite obtener los resultados que se exponen.

El análisis de los resultados obtenidos refleja en primer lugar los elementos que inciden en que la Planeación y la evaluación del Desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial no este acorde con las necesidades individuales y gerenciales de la organización teniendo en cuenta sus características, y como segundo se logra realizar la propuesta de los reajustes necesarios para el perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos en la sede municipal de Aguada de Pasajeros en lo que a estos subsistemas se refiere.

INDICE **pág.**

Introducción ---------- 1

CAPITULO 1: El desempeño y la evaluación de los profesores a tiempo parcial.
Fundamentación Teórica.---------- 4
1.1 La Gestión de los RRHH: Su papel en la administración de las instituciones educativas.--------- 4
1.2 El desempeño. Factores que lo condicionan, su relación con los subsistemas de GRH.---------- 10
1.2.1 Factores que condicionan el Desempeño del trabajo.---------- 10
1.3 La Evaluación del desempeño como política de las instituciones educativas.---------- 12
1.3.1 Clasificación de diferentes autores para agrupar los Métodos de Evaluación del Desempeño.----- 13
1.3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño.---------- 14
1.3.3 Implicaciones del proceso de evaluación.---------- 15
1.3.4 Funciones de la evaluación del desempeño de los docentes.---------- 17
1.4 La Universalización de la Educación Superior---------- 22
1.5 Los profesores a tiempo parcial en la Universalización. ---------- 26
Conclusiones Parciales del Capítulo 1. ---------- 28

CAPITULO 2: Caracterización del objeto de estudio.---------- 30
2.1 Caracterización de la SUM Aguada de Pasajeros---------- 30
2.2 Metodología empleada en el estudio.---------- 31
2.3 Diagnóstico de la Gestión de los RRHH en la SUM Aguada de Pasajeros---------- 43
2.4 Características del proceso de evaluación del desempeño de los profesores
a tiempo a tiempo parcial.---------- 52
Conclusiones parciales del capítulo 2.---------- 53

CAPITULO 3**.** Propuesta de un Procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores
a tiempo parcial en la SUM Aguada de Pasajeros.---------- 54
3.1 Elementos caracterizadores de la gestión de RRHH en la Universalización para el caso
de los Profesores a tiempo parcial de la SUM.---------- 54
3.2 Principios metodológicos a tener en cuenta para el procedimiento de la evaluación del desempeño
de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de Pasajeros.---------- 56
3.3.- Procedimiento a emplear.---------- 63
3.3.1- Sistema de relaciones o información necesaria para evaluar con objetividad del desempeño
de los profesores a tiempo parcial de la SUM.---------- 85
3.4 Validación del procedimiento propuesto para la evaluación de los profesores a tiempo parcial
de la SUM Aguada de pasajeros.---------- 87
Conclusiones parciales del capítulo 3.---------- 88
Conclusiones Finales---------- 89
Recomendaciones---------- 90
Bibliografía---------- 91
Anexos.

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización,

el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. La Globalización de la economía mundial nos lleva a replantear permanentemente nuestros paradigmas y adecuarnos a la realidad. En la capacidad y velocidad de reacción para ajustarse a los cambios que tengan las organizaciones, estará el éxito o el fracaso de las mismas.

Hay consenso entre destacados autores y reconocidos estudiosos de la gestión institucional, en que la ventaja competitiva básica de las organizaciones a inicios del siglo XXI no radica en los recursos naturales, ni en los recursos energéticos, ni en los recursos financieros, tampoco en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las organizaciones a inicio del siglo XXI radicará en el nivel de preparación y de Gestión de los Recursos Humanos.

Por tanto, la Gestión de RRHH de cualquier organización debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Ello es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

Una de las actividades principales involucradas en la GRH es la evaluación del desempeño (ED), reconocida por muchos autores como el corazón de la GRH, determinada por la influencia que tiene en las restantes actividades de este sistema.

Como todo proceso organizacional, la Evaluación del Desempeño no puede observarse como un proceso aislado, pues forma parte de un sistema integral de recursos humanos, y este, a su vez, de la organización.

A raíz del proceso de Universalización que se lleva a cabo en la enseñanza superior, por sus características completamente diferentes a las de la Universidad tradicional, es necesario analizar, revisar y reajustar el proceso que se lleva actualmente con relación a la Planeación y Evaluación del Desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial, ya que el mismo no satisface las necesidades individuales y institucionales. Es necesario ver la evaluación no solo como un corte del desempeño sino además como un elemento importante de las GRH de la Universalización en la Sedes Universitarias Municipales que garantice el desarrollo individual e institucional, así como el mantenimiento de los profesionales del territorio en las mismas.

Teniendo en cuenta estos aspectos se define el siguiente problema científico:

¿Cómo evaluar a los Profesores a Tiempo Parcial para que cumplan los requerimientos de la Universalización en las Sedes Universitarias Municipales?

Ante esta problemática en la que se desenvuelve la SUM de Aguada de Pasajeros es de interés del departamento de Recursos Humanos de la Organización y de la dirección de la propia sede, realizar una investigación con el objetivo general de diseñar un Procedimiento de Evaluación para los Profesores a Tiempo parcial.

Como objetivos específicos se plantean:

1. Fundamentación teórica del tema.
2. Caracterización del objeto de estudio (Planeación y Evaluación del desempeño en la SUM de Aguada de Pasajeros a partir del proceso de universalización en la Educación Superior).
3. Determinar a través de métodos de expertos (Delphi) los elementos para perfeccionar la Planeación y la Evaluación del Desempeño de los PTP de la Universalización.
4. Validar los reajustes al proceso de Planeación y Evaluación del desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial.
5. Diseñar un procedimiento de Planeación y Evaluación del desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial en la sede universitaria municipal de Aguada de Pasajeros.

La hipótesis que servirá de sustento al desarrollo de la investigación es: Si se diseña un procedimiento que tenga en cuenta los elementos que condicionan la insatisfacción de la Evaluación del Desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial en la SUM, es posible realizar reajustes en la Planeación y Evaluación del Desempeño que propicien su perfeccionamiento.

Para el desarrollo de este trabajo, el mismo se divide en tres capítulos.

En el primer capítulo se realiza una amplia revisión bibliográfica que permite la actualización sobre el tema y la toma de algunas decisiones teóricas relacionadas con el mismo.

En el segundo capítulo se efectúa un análisis de la situación actual de la Evaluación del Desempeño en la Sede Universitaria Municipal de Aguada de Pasajeros.

El tercer capítulo parte del diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial en la universalización de Aguda de Pasajeros.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos instrumentos y métodos, entre los que se encuentran la observación, la entrevista, el cuestionario, el método de expertos (Técnica Delphi) y la encuesta, para el procesamiento estadístico de la información se utilizó el paquete SPSS versión 11.0.

El trabajo es de gran utilidad para la organización ya que permite identificar los cambios necesarios en el proceso de Planeación y Evaluación de los Profesores a Tiempo Parcial de las sedes municipales a raíz del desarrollo de la Universalización en la Enseñanza de la Educación Superior.

CAPITULO 1: El desempeño y la evaluación de los profesores a tiempo parcial. Fundamentación Teórica.

1.1 La Gestión de los RRHH: Su papel en la administración de las instituciones educativas.

La Gestión de Recursos Humanos se define como todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación con los empleados y la organización. Lo que significa conquistar y mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de si, con una actitud positiva y favorable. Constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Es por ello que, en el proceso de gestión de recursos humanos intervienen todos los miembros activos de la organización, entendiéndose por tales: la dirección con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato, y los representantes del personal.

Para poner en funcionamiento a las personas de una organización se necesita definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización, unido a los métodos para conseguir, conservar y desarrollar esos recursos humanos.

Con el desarrollo de la actividad organizacional, en la actualidad la Gestión de Recursos Humanos constituye un factor estratégico fundamental y de ventaja competitiva. Contar con el personal preparado, motivado y leal es esencial para el logro de las metas en cualquier institución.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito en la actualidad es la de gestionar los Recursos Humanos de forma integral, sistémica y estratégica, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, seguridad y salud, entre otras, en un sistema de gestión donde el centro es el hombre, y los planes y acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador con la labor que realiza.

Desde siempre, ha sido premisa gestionar a las personas para que funcionen las organizaciones, para ello hay que tener en cuenta la evolución probable de la organización, lo que implica afinar en lo referente a empleos, cualificaciones o formas de compromisos, mediante su gestión. Poco a poco, las diversas formas de realizar la misma se ha profesionalizado.
La Gestión de Recursos Humanos es el resultado acumulado de una complejidad que está relacionada, a la vez, con:
Los entornos.
Las organizaciones.
Las propias personas.

Los postulados sobre el hombre han evolucionado al mismo tiempo que el concepto de gestión o management. Desde tiempos en que sólo se tenían ideas muy parciales sobre el hombre con "deseos económicos", "necesidades afectivas" y "proyectos de realización profesional" se ha llegado a una visión más constatada, con gran variedad de comportamientos posibles según las organizaciones.

Desde un enfoque económico, se puede llegar a que la Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en capital, a causa de la rigidez creciente del factor trabajo. Con la evolución del contexto social, los costes humanos tienden a ser más fijos que variables. Se consideran a las personas como recursos que conviene optimizar en un plazo determinado. Sin embargo, la gestión de lo social no se debe solo a las necesidades producidas por los ajustes en la producción.
Por otra parte, se inscribe en uno de los terrenos cuya complejidad operativa y estratégica es creciente. Esta genera interacciones cada vez mayores con la innovación tecnológica, el análisis económico y la práctica de la gestión. Ello implica que la Gestión de Recursos Humanos: basada en los principios de H. Fayol (1916), está constituida en partes por cuestiones de "seguridad" (proteger a los bienes y a las personas) y en parte por funciones de "administración" (acción de prever, organizar, ordenar, coordinar y controlar).

Es importante señalar que no existen principios ni leyes universales para la GRH. La palabra contingencia es algo incierto o eventual, o sea, depende de la situación organizacional del ambiente, de la tecnología empleada, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción sobre el hombre y la naturaleza y sobre todo, de la cantidad de recursos humanos disponibles.

La Gestión de Recursos Humanos se caracteriza por diversos rasgos como son:

- En el siglo XXI los Recursos Humanos constituyen el recurso competitivo más importante.
- Los Recursos Humanos son inversión y no costo.
- La Gestión de Recursos Humanos no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, se hace como función integral de toda la organización, además es proactiva.
- La Gestión de Recursos Humanos es necesario concebirla hoy con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en los análisis y diseños de áreas y puestos de trabajo, así como la preparación de las instituciones para el paso a la gestión por competencias.
- La Gestión de Recursos Humanos eficiente ha superado el Taylorismo requiriendo el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción son objetivos inmediatos de la Gestión de Recursos Humanos.
- El desafío fundamental de la Gestión de Recursos Humanos es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.

Las funciones de la Gestión de Recursos Humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las

áreas de una organización. Con el desarrollo de la teoría sobre la Gestión de RRHH existen diversos autores que han trabajado el tema y existen diversidad de modelos que son reflejo del desarrollo de la teoría en el sector empresarial donde primero se desarrolló la misma, pero que han servido de base para el desarrollo de los diferentes modelos de gestión de RRHH que se han venido aplicando en instituciones educativas desde la década de los 70. (Anexo # 1)

La Society for Human Resourse Managament (SHRM) ha identificado seis funciones principales de la GRH, las que de una forma u otra son referidas en esencia por el resto de autores que estudian la temática, pero que se tendrán en cuenta por las características generales que encierra y que para el caso de las Instituciones de Educación Superior Cubana han sido adaptadas a las condiciones concretas de los centros:

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
    1. Realizar análisis de los puestos de trabajo a fin de establecer requisitos específicos para los mismos.
    2. Prever las necesidades de recursos humanos de la empresa para lograr los objetivos de esta.
    3. Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades.
    4. Reclutar los recursos humanos requeridos por la organización para lograr sus objetivos.
    5. Seleccionar y contratar recursos humanos para cubrir determinados puestos de trabajo dentro de la organización.
2. Desarrollo de los recursos humanos.
    1. Orientación y formación de los empleados.
    2. Diseño y aplicación de programas de desarrollo de la gestión y organización.
    3. Diseño de sistemas de evaluación de resultados de los distintos empleados.
    4. Ayuda de los empleados a desarrollar sus planes de carrera.
3. Remuneración y Prestaciones.
    1. Diseñar y aplicar sistemas de remuneración para todos los empleados.
    2. Asegurar que la remuneración y prestación sean equitativas y congruentes.

4. Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
    1. Servir de enlace entre la empresa y sus sindicatos.
    2. Diseñar sistemas de manejo de la disciplina y de las reclamaciones.
5. Seguridad e Higiene.
    1. Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene del trabajo.
    2. Ofrecer asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en sus resultados laborales.
6. Investigación de los recursos humanos.
    1. Crear una base informática de Recursos Humanos.
    2. Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos está organizado en módulos cooperantes, e interrelacionados estrechamente entre sí, cuyos objetivos específicos pueden enunciarse como:

1. Facilitar el registro, la actualización y la consulta del legajo del personal.
2. Generar información con una perspectiva global, incluyendo resúmenes de cargos por sectores, por fuente de financiamiento, por tipo de puestos, entre otros.
3. Facilitar y apoyar la realización de los controles administrativos tendientes a fortalecer la gestión, emitir las planillas, recibos, cheques de liquidaciones y otras planillas y documentos, de acuerdo al registro de asistencia del personal y a las normas administrativas aplicables.
4. Apoyar los procesos de auto evaluación institucional a través de la emisión de reportes estadísticos y otros informes.

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. Para el caso de las Universidades en Cuba desde la década de los 90 del pasado siglo se aplican modelos de GRH que si bien han sido tomados de los existentes para el sector empresarial, las Universidades los han

enriquecido y han tratado de adaptarlos a las condiciones concretas en que funcionan las mismas en la actualidad dándole prioridad al factor humano como clave para el éxito. En el caso de la Universidad de Cienfuegos existe la experiencia de más de 10 años en su aplicación, el que ha sido adecuado en la medida que han cambiado elementos del entorno y de la organización lo que ha permitido el funcionamiento de cada uno de sus subsistemas, aunque no todos con igual nivel de desarrollo. (Anexo # 2).

Desde su implementación fueron declarados dos subsistemas claves para el perfeccionamiento de la GRH en la UCf, uno de ellos es el de evaluación del desempeño. Este subsistema se puede considerar muy dinámico y a la vez constituye un elemento clave de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

Según lo expuesto anteriormente se puede aludir que la Gestión de Recursos Humanos de una organización juega un papel fundamental en el cumplimiento de sus objetivos y metas esto, por supuesto, incluye las Instituciones de Educación Superior (IES). En las universidades de Cuba, la Gestión de los Recursos Humanos tiene un papel protagónico, una buena gestión permite aprovechar al máximo las competencias y capacidades de los profesores y explotar cada cualidad de los mismos asegurando obtener los mejores resultados en todas las tareas propuestas.

1.2 El desempeño. Factores que lo condicionan, su relación con los subsistemas de GRH.

Los autores consultados refieren como punto de partida para el diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, al puesto de trabajo, es decir, al

conocimiento de las funciones y tareas que deben ejecutar los individuos, para poder estructurar cada uno de los elementos que conforman los subsistemas y las interrelaciones que entre ellos se establecen; es por ello que se debe abordar el desempeño y los factores que lo condicionan y a su vez lo transforman con el desarrollo de las fuerzas productivas contemporáneas por lo que deben tenerse en cuenta además otros elementos como el enfoque estratégico de la planeación y el control sistemático del desempeño.

Según las NC-3000-2007[1] se define desempeño como el rendimiento laboral y la actuación del trabajador adecuado a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada.

1.2.1 Factores que condicionan el Desempeño del trabajo.

Según lo planteado por Cummings[2]:

" El desempeño es determinado primordialmente por las habilidades y la motivación definiendo, además, que los factores ambientales, incluidas las actividades llevadas a cabo por los gerentes para mejorar el desempeño de los empleados, tienen impacto tanto en las habilidades como en las motivaciones "(Anexo # 3)

La habilidad es un resultado de las capacidades reales del individuo para desempeñar alguna tarea o conjunto de ellas, que incluye un extenso espectro de características individuales, en las que se consideran factores intelectuales como las habilidades verbales, numéricas, espaciales y similares y los factores manuales, como fuerza y destreza.

[1] Norma Cubana

[2] Cuminngs, L.L. Recursos Humanos: desempeño y Evaluación/ L.L. Cuminngs--Editoral Trillas: México, 1994. – 182p.

Se puede diferenciar la habilidad de la motivación sobre la base de que la misma refleja la capacidad, una característica relativamente estable que permite a las personas comportarse de alguna forma especifica. La motivación refleja los esfuerzos o la energía, una característica dinámica, con frecuencia

efímera, que determina el vigor con el que serían empleadas las capacidades en una actividad.

También se plantea que ambas características son necesarias en algún grado antes de obtener un desempeño satisfactorio del trabajo. Por una parte se requiere de un mínimo de habilidades antes de que el trabajador pueda llevar a cabo una tarea, sin importar cuan altamente motivado se encuentre, al igual que el exceso de habilidad, no tendrá como resultado un desempeño satisfactorio si el trabajador no se encuentra motivado.

La Evaluación del desempeño de todo el personal desempeña un rol importante en el mejoramiento continuo del desempeño, en la planeación de períodos sucesivos de trabajo, para la formación y desarrollo del personal, así como en la estimulación a los mejores resultados, en tal sentido constituye un elemento básico de la retroalimentación de toda la gestión de los Recursos Humanos de cualquier organización. En tal sentido, es de vital importancia establecer el procedimiento adecuado que nos conduzca a la implementación de este subsistema y las acciones que permitan sus correcciones.

Es importante tener en cuenta los requisitos que deben de cumplir las Organizaciones Laborales vinculados a la Evaluación del desempeño según las NC-3001-2007, lo que contribuye a la organización de dicho proceso.

1. La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo establecido en la legislación en la materia.
2. La alta dirección deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.
3. La alta dirección de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio de Trabajo.
4. La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical.

5. La organización deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

1.3 La Evaluación del desempeño como política de las instituciones educativas

La evaluación del desempeño ha sido denominada tradicionalmente de distintas formas, si bien todas ellas hacen referencia a un mismo concepto, entre ellas se pueden encontrar diversas acepciones como: evaluación del desempeño, evaluación de la situación, evaluación de la ejecución, evaluación del rendimiento, evaluación por méritos, etc. La evaluación del desempeño individual es parte de un sistema más complejo que es la evaluación institucional y en estrecha relación con las demás actividades del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. En la bibliografía no existe una única definición, sino varias en la que diferentes autores valoran la complejidad que encierra este término por lo que se hará referencia a algunas definiciones:

1. Según Byars & Rue[3] (1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñado su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.

[3] Byars Lioyd, L. y Rue, W.L. Gestión de Recursos Humanos / l. Byars Lioyd y W.L . Rue. --EspañaÑ Editoral Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996. – 583p.

2. Para Chiavenato[4] (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

3. Harper & Lynch[5] (1992), expresan que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.
4. Según Zerilli[6] (1973), la evaluación del mérito individual es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas, encargadas en tal sentido, y que conozcan al individuo y a su trabajo.
5. Según las NC-3000-2007, la evaluación es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

1.3.1 Clasificación de diferentes autores para agrupar los Métodos de Evaluación del Desempeño.

Son varias las clasificaciones bajo los cuales se agrupan los diversos métodos de evaluación. En el (Anexo # 4) pueden apreciarse estas clasificaciones, según los criterios de algunos autores.

Ha sido seleccionada para la explicación y agrupación de cada método la ofrecida por Milkovich y Boudreau[7] (1994), quienes describen los enfoques para la evaluación del desempeño en términos de comparaciones, y relacionan las técnicas o métodos de evaluación que más se conocen y emplean en cada enfoque, de manera que el evaluador pueda escoger la más adecuada a las

[4] Chiavenato, Adalberto Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.-- México: Editoral Mc GraW- Hill, 1995. – 578p.

condiciones que presente la organización en cuestión que para el caso de la UCf, tiene como elemento clave en la dirección la derivación de la Planeación Estratégica por área de resultado clave hasta el plan individual del profesor, el

que establece como documento fundamental para el desempeño del profesor universitario.

1.3.2 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.

- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

[5] Harper & Lynch. Manuales de Recursos humanos. La gaceta de los negocios, Madrid, 1992. – 310p. Herranz, A y De la Vega, R. “Las competencias, pasado y presente”. Revista Capital Humano. No 123. Madrid, 1999.

1.3.3 Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos. Si el objetivo consiste

en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se refieran los enfoques de carácter comparativo. Se puede utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna.

El resultado más consistente de la investigación educativa en estos años se refería a la capacidad explicativa del contexto socioeconómico y cultural sobre los logros de la gestión escolar.

En el último decenio los sistemas educativos latinoamericano han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable "desempeño profesional del docente" como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar.

Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes.

Podrán perfeccionarse los planes de estudio, programas, texto escolares; construirse magníficas instalaciones; obtenerse excelentes medios de enseñanza, pero sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación.

Entre las múltiples acciones que pueden realizarse para ello, la evaluación del maestro juega un papel de primer orden, pues permite caracterizar su desempeño y por lo tanto propicia su desarrollo futuro al propio tiempo que constituye una vía fundamental para su atención y estimulación.

---

[6] Zerrilli, A. Valoración del personal / A. Zerrilli. – Bilbao: Editorial Deusto, 1973. – 261p.

La evaluación profesoral no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una

manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización.

Es inaceptable la desnaturalización de la evaluación como forma de control interno y de presión desfigurado de la profesionalización y formación de los docentes.

Resultaría por tanto sin sentido, apelar a un modelo coercitivo de evaluación profesoral, pues en todo caso las transformaciones educativas deben ser logradas con los maestros y no contra ellos.

Por la función social que realizan los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Estas valoraciones y opiniones que se producen de forma espontánea sobre su comportamiento o competencia, e independientemente de la voluntad de los distintos factores que intervienen en el sistema escolar, pueden dar lugar a situaciones de ambigüedad, a contradicciones, a un alto nivel de subjetivismo y, en ocasiones, pueden ser causa de decisiones inadecuadas y de insatisfacción y desmotivación de los docentes.

Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad.

La evaluación necesita de la aportación crítica de todos los participantes del claustro y ha de configurarse desde su marco dialógico y de rigurosidad que estructure mediante el análisis de contenido los criterios propuestos por la administración.

---

[7] Milkovich, G.T. y Boudreau, J. W. dirección y Administración de Recursos Humanos. USA. ED. John Wiley. 1996.

Las aproximaciones éticas y políticas a la evaluación subrayan que el problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes o certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella.

La evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover recelos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes.

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes.

En este trabajo se da respuestas a las interrogantes siguientes:

¿Para qué se evalúa a los docentes?

¿Qué se evalúa?

¿Cómo?

En nuestra opinión, la respuesta a la primera pregunta nos hará precisar cuáles son las funciones y los fines de la evaluación de los docentes, la respuesta a la segunda pregunta nos llevará a identificar una definición teórica y operacional del concepto

"evaluación del desempeño profesional del docente", mientras que la respuesta a la tercera pregunta nos lleva a identificar el conjunto de métodos, el arsenal de instrumentos a utilizar, así como los métodos para combinar los datos que provienen de diferentes fuentes.

1.3.4 Funciones de la evaluación del desempeño de los docentes.

Cuando un sistema educativo decide establecer un proceso de evaluación del desempeño profesional del docente, la primera pregunta que debe hacerse es: "para qué evaluar". Se trata de un asunto delicado, entre otras, por las siguientes razones:

- Por las inquietudes que despierta un proceso de este tipo.
- Por los efectos secundarios que puede provocar.
- Por problemas éticos.

Acerca de las inquietudes que suele despertar un proceso de este tipo. Los profesores, en principio, se resisten a ser evaluados. Un planteamiento apresurado, acompañado de un estado de desinformación o una información sesgada pueden disparar las especulaciones, creencias y suposiciones erróneas, interesadas o malintencionadas, que truncarán toda posibilidad de procesos útiles para la mejora.

Sobre los efectos secundarios que puede provocar la evaluación del desempeño de los docentes, según la manera de planificarla y ejecutarla, puede ser más perjudicial que beneficiosa para el desarrollo de los estudiantes en general y para su aprendizaje en particular. Evidentemente, si los docentes sienten que se pone en peligro su supervivencia laboral y profesional, tenderán a comportarse y actuar de forma tal que le garantice quedar bien ante la evaluación, independientemente de sus convicciones educativas y de la riqueza de los procesos que ello contemple. Una actuación no comprendida y sin embargo asumida, por la presión de una evaluación de su desempeño, no supondrá mejoras en la calidad de la enseñanza, sino trabajo externalista o de fachada, pudiéndose potenciar acciones indeseadas y distorcionadoras para una educación de alta calidad.

Acerca de los posibles problemas éticos. Si queremos que la evaluación tenga valor formativo para todos los implicados en las acciones evaluadoras, es imprescindible el conocimiento, análisis y debate conjunto de las evidencias que afloren durante el proceso de evaluación.

El proceso de Evaluación del Desempeño profesional del docente debe cumplir diferentes funciones tales como:

Función de diagnóstico: La evaluación profesoral debe caracterizar el desempeño del maestro en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva al director, al jefe de área y a él mismo, de guía para la derivación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.

Función instructiva: El proceso de evaluación en sí mismo, debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del maestro. Por lo tanto, los actores

involucrados en dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo, incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

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

Función desarrolladora: Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y consecuentemente la relación ínterpsíquica pasa a ser intrapsíquica, es decir el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera más consciente su trabajo, sabe y comprende mucho mejor todo lo que no sabe y necesita conocer; y se desata, a partir de sus insatisfacciones consigo mismo, una incontenible necesidad de autoperfeccionamiento. El carácter desarrollador de la evaluación del maestro se cumple también cuando la misma contiene juicios sobre lo que debe lograr el docente para perfeccionar su trabajo futuro, sus características personales y para mejorar sus resultados. El carácter desarrollador de la evaluación, por si solo, justifica su necesidad.

Según Stiggins y Duke[8] (1988), la evaluación del profesorado puede servir a dos propósitos básicos: responsabilidad y desarrollo profesional. El primero de ellos implica la reunión de datos para determinar el grado en que los profesores han alcanzado niveles mínimos aceptables de competencia y definido los estándares que deben 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.

[8]Stiggins y Duke. Hacia la nueva organización: Hartad Deusto Business Review, enero – febrero.1998.

¿Por qué es importante la evaluación para el desarrollo profesional?

El potencial de los seres humanos para crecer por sí mismos está limitado por sus estructuras cognitivas, sus experiencias pasadas y su repertorio de capacidades (Knox,1977). Una vez que los individuos han agotado sus

recursos mentales y emocionales, es poco probable que se sientan motivados para crecer sin la intervención de algún estímulo externo. Dicho estímulo puede darse en forma de juicio de valor de un colega, un directivo, un padre o un estudiante. La retroalimentación proporcionada por la evaluación puede representar el reto, el desafío para que tenga lugar el crecimiento profesional del docente.

Ahora bien, es importante que tengamos presente, que se puede inhibir el crecimiento como consecuencia de una evaluación que resulte amenazadora, que esté deficientemente dirigida o sea inadecuadamente comunicada.

Para Brock[9] (1981), existen tres factores que pueden influir en la eficacia de la evaluación diseñada para el desarrollo del profesor:

1. Factores contextuales (clima organizativo, recursos, liderazgo, etc.)
2. Factores relativos a procedimientos (instrumentos utilizados para la reunión de datos, uso de otras fuentes de retroalimentación, etc.)
3. Factores relativos al profesor (motivación, eficacia, etc.)

Stiggins y Duke (1988) a través de la realización de un conjunto de estudios de casos, identificaron las siguientes características del profesor que parecían tener relación con el desarrollo profesional:

1. Fuertes expectativas profesionales.
2. Una orientación positiva hacia los riesgos.
3. Actitud abierta hacia los cambios.
4. Deseo de experimentar en clases.

9 Ibídem

5. Actitud abierta ante la crítica.
6. Un conocimiento sólido de los aspectos técnicos de la enseñanza.
7. Conocimientos sólidos de su área de especialización.
8. Alguna experiencia anterior positiva en la evaluación del profesorado.

Estos mismos autores plantearon que las características claves de los evaluadores, para asegurar el crecimiento profesional de los docentes son:

1. Credibilidad como fuente de información.
2. Tener una relación de cooperación con el profesor.
3. Confianza.
4. Capacidad para expresarse de un modo no amenazador.
5. Paciencia.
6. Flexibilidad.
7. Fuerte conocimiento de los aspectos técnicos de la enseñanza.
8. Capacidad para crear sugerencias.
9. Familiaridad con los alumnos del profesor.
10. Experiencia pedagógica.
11. Sugerencias útiles.

Los autores antes referidos identificaron como importantes dos conjuntos de características de los sistemas de evaluación: características de los procedimientos de evaluación y características de la retroalimentación para el profesorado.

Bacharach[10] (1989), identificó cuatro principios para la aplicación de un modelo de evaluación del desempeño del docente que pone el énfasis en el desarrollo profesional de los profesores.

1. Evaluación basada en las capacidades frente a aquella basada en el rendimiento.
2. Criterios de desarrollo frente a criterios de evaluación uniforme
3. Evaluaciones subjetivas frente a evaluaciones objetivas

10 Ibídem

4. Evaluaciones formativas frente a evaluaciones sumativas

A forma de resumen podemos plantear que la evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos

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

De la definición anterior se infiere que evaluar es proceder a conocer una realidad pasada, en su máxima extensión, destacando los conflictos en las condiciones y acciones realizadas, avanzando hipótesis de mejora y sobre todo, a partir del conjunto de datos e informes más fundamentados, con la máxima intervención de los participantes, emitir un juicio sobre la amplitud, evolución y complejidad de la tarea.

Evaluar al profesorado no es proyectar en él las deficiencias o razonables limitaciones del Sistema Educativo, sino es asumir un nuevo estilo, clima y horizonte de reflexión compartida para optimizar y posibilitar espacios reales de desarrollo profesional de los docentes, de generación de culturas innovadoras en los centros.

1.4 La Universalización de la Educación Superior

"La Revolución triunfante de 1959 encontró que en nuestro país, entre otros males heredados, se encontraba el concepto mismo de educación superior, y no solo sus instituciones, estaban en quiebra"[11]. Así, existía una educación superior que se encontraba alejada del pueblo, sin posibilidad de acceso a grandes masas; de espaldas a las verdaderas necesidades de formación y superación de los profesionales del país; con una investigación científica deprimida, salvo honrosas excepciones individuales.

[11] Tomado de: http://www.wnam.mx/udual/revista/22/Retordesafios.htm,2004

Resultó evidente, entonces, que la universidad cubana tenía imperiosamente que producir profundas transformaciones en su misión, en su gestión y en su influencia.

En fecha tan temprana como el 28 de diciembre de 1959, el Comandante Ernesto Che Guevara, en discurso pronunciado en la Universidad Central de

Las Villas, reclamaba que se produjeran cambios esenciales en la universidad de la Cuba nueva.

El Ché expreso: “Lo tengo que decir que se pinte de negro, que se pinte de mulato, no solo entre los alumnos, sino también entre los profesores; que se pinte de obrero y de campesino, que se pinte de pueblo, porque la universidad no es el patrimonio de nadie y pertenece al pueblo de Cuba…”(Fin de cita)[12]. No les resultará, pues, sorprendente que en menos de tres años, ya para enero de 1962 se proclamase la Reforma de la Enseñanza Superior en Cuba, viejo sueño de los universitarios cubanos que lucharon por ella desde los lejanos años de la proclamación de la histórica Reforma de Córdoba.

La Reforma Universitaria, promulgada el 10 de enero de 1962, fecha conmemorativa del trigésimo tercer aniversario del asesinato de Julio A Mella, abrió el camino de las radicales transformaciones cualitativas y cuantitativas que ha experimentado la Educación Superior.

La Reforma Universitaria, nombre con el cual es más conocida, permitió, ante todo, orientar los nuevos compromisos que la enseñanza superior contraía con la sociedad. La ciencia y la técnica, en sus más elevadas manifestaciones, habrían de ponerse para siempre al servicio del pueblo y al desarrollo sostenido de la nación.

Emprender una reforma educacional de esta magnitud llevaba implícito la adopción de medidas que garantizaran el cumplimiento de las nuevas obligaciones de la universidad. Entre ellas se encuentra la universalización de la enseñanza superior.

---

[12] Ibídem.

¿Qué es la Universalización de la Educación Superior?

Es la extensión de la Universidad y de todos sus procesos sustantivos a toda la sociedad a través de su presencia en los territorios, permitiendo alcanzar mayores niveles de equidad y justicia social en la obtención de una elevada cultura integral de los ciudadanos.

“La universalización se inició en Cuba desde 1959, ahora estamos en una nueva etapa, la de extenderla al municipio”, dijo Ramón Sánchez Noda, director del Ministerio de Educación Superior.
“La idea de Fidel de convertir al país en una universidad es el reto que estamos desarrollando hoy, con resultados palpables. Es un modelo sostenible, porque contamos con la infraestructura, los profesores y los medios necesarios.

La Universalización, como proceso clave del desarrollo previsto por la máxima dirección política y administrativa del país, dirige sus acciones estratégicas en dos vertientes esenciales: la formación de nuevos valores culturales en la población joven y el aprovechamiento del personal especializado en sus más disímiles expresiones profesionales como elementos primarios y baluartes de las necesidades docentes directas y de tutorías que demanda este nuevo enfoque de formación académica.

El programa de universalización es uno de los de mayor trascendencia, humanismo e impacto social, contenido de equidad y justicia social que lo acompaña. Este programa nos permite revelar las posibilidades que existen en los municipios para ampliar el acceso y la vez para poner a prueba la capacidad de respuesta de la educación superior, lo que ha llevado a un redimensionamiento de la vida social y cultural de los municipios, su impacto hay que verlo tanto en el plano social general como a un nivel individual y familiar pues abre nuevas perspectivas al desarrollo ciudadano y a la vez crea las condiciones para la transformación de la vida social y material de cada territorio.

La universalización de la educación superior debe lograr en los municipios la gestión de recursos humanos altamente calificados, desarrollo científico tecnológico, formación de valores profesionales en los estudiantes que serán creados en el proceso de enseñanza –aprendizaje, o sea en el proceso didáctico que se desarrollará la carrera, y en este proceso sistemático y eficiente que es el proceso docente educativo, relacionando las leyes, principios y componentes didácticos, relacionando el proceso curricular y con el contexto histórico que les toco vivir lo que derivará de los componentes

didácticos de este proceso la realización del objeto de la carrera y su contenido que permitirá desde la óptica de la ciencia y la tecnología la creación de valores profesionales necesarios para la vida del futuro profesional.

En el año 2002 se inicia la Universalización, que permitió la apertura de las Sedes Universitarias Municipales en todos los territorios del país con el propósito de fortalecer y dinamizar las relaciones de la universidad con el territorio en las condiciones económico-sociales particulares de Cuba. Las mismas deben su origen a la necesidad de brindar formación universitaria a los jóvenes que deben vincularse a importantes tareas del desarrollo social en los respectivos territorios, pero la misma experiencia de las SUM se convierte en propicio marco para desencadenar acciones encaminadas a contribuir al desarrollo integral de los municipios, por lo que paulatinamente deberán ir ganando todas las funciones sustantivas del quehacer universitario en las mismas.

La extensión de los procesos sustantivos en la SUM se realiza de forma coordinada e integrada con los organismos, organizaciones y entidades del municipio. Los postgrados dan respuesta a las demandas de desarrollo sostenible del municipio, así como las especialidades y maestrías. Se potencia el desempeño de la labor científica a través de premios, reconocimientos, participación en eventos e introducción de resultados en correspondencia con el potencial científico del municipio. Se apoyan los diferentes movimientos artísticos y culturales además se potencian los proyectos comunitarios. Se elaboran y aplican proyectos de investigación en función del desarrollo sostenible del municipio propiciando la participación de los estudiantes y profesores en la labor investigativa de la sede.

La interacción de la formación de pre grado y post grado, el desarrollo de proyectos de investigación científico técnica y la ampliación de la labor de servicios a la comunidad, en función de las necesidades concretas del territorio irá convirtiendo a las SUM en importantes protagonistas del desarrollo social.

La satisfacción de superación. Individual y grupal; la solución de los problemas técnicos en las unidades organizativas de base, la influencia en la solución de los problemas de la comunidad y la difusión del conocimiento en estas constituyen entre otras tareas a realizar por las sedes en su propósito de contribuir al desarrollo social.

La SUM, ha establecido sus propios sistemas de calidad que incluyen mecanismos de aseguramiento de la calidad, a través de los diversos sistemas, de selección, promoción y nombramiento (a profesores); admisión selectiva, exámenes y pruebas, becas y premios (a estudiantes).

1.5 Los profesores a tiempo parcial en la Universalización.

Al igual que en el resto de los municipios la Universalización llegó a Aguada para completar y reforzar a mayor escala su ya mencionada estructura educativa. Ahora el municipio tiene en su poder, en coordinación con otros factores del territorio, la gestión de sus recursos humanos, y eso es un potencial incalculable para el desarrollo del lugar.

Ello ha condicionado la necesidad, de que se garantice la fuerza laboral que ha de conducir el proceso de formación de profesionales a partir de los preceptos de este programa de la revolución, con la calidad que merece, lo que ha provocado que hoy el claustro universitario vea extendidas sus fronteras a un nuevo tipo de recurso humano: los profesores a tiempo parcial con mayor peso y diversidad de profesionales, no solo en la sede central, sino en los municipios donde se encuentran funcionando las Sedes Universitarias Municipales (SUM).

Las peculiaridades que distinguen a este recurso humano que se ha incorporado al sistema de educación superior cubano en los territorios es de vital importancia en este estudio ya que, quizás uno de los puntos que ocasiona ciertas contraposiciones conceptuales se enmarca en la siguiente interrogante ¿Qué diferencias existen entre los profesores universitarios planta y los profesores a tiempo parcial?

Como se puede apreciar, existen dos clasificaciones atendiendo a los tipos de profesores que conforman el claustro universitario en Cuba, los profesores plantas de las Sedes Centrales y de las propias Sedes Universitarias Municipales (SUM) o profesores a tiempo completo y los profesores a tiempo parcial. Este último, en función de los niveles estructurales donde prestan su servicio docente, se subdividen en:

1. Profesores a tiempo parcial, vinculados sólo a las SUM.
2. Profesores a tiempo parcial, vinculados sólo a las Sedes Centrales.
3. Profesores a tiempo parcial vinculados a las SUM y las Facultades, previa coordinación del desempeño entre el Director de las SUM y el Jefe de Departamento Docente. Este tipo se va convirtiendo en predominante en aquellas carreras que se estudian en la Sede Central y tienen réplica en los territorios lo que, en la medida en que las mismas avanzan en años, se hace necesaria una mayor cooperación entre los departamentos docentes y las SUM para su utilización de manera más eficaz.

A tono con estas diferencias, sería válido reflexionar en torno a la definición de lo que en esencia constituye un profesor a tiempo parcial que se desempeñe en una Sede Universitaria, esto no es más que cualquier profesional, no importa la especialidad a la que pertenece, cuya profesión no esté vinculada a la docencia universitaria y, que decida, independientemente a la ocupación que asuma en la producción o los servicios, desempeñarse en la docencia universitaria. Ello es resultado no sólo de la necesidad de su desarrollo profesional sino también representa una remuneración con independencia a la de su centro de trabajo de origen que lo beneficia económicamente y a la vez es una necesidad no sólo individual, sino también institucional para poder dar respuesta a estos programas en las Sedes Universitarias Municipales.

Hay que destacar que hasta el momento se aprecia una favorable respuesta en este sentido, lo que ha sido reconocido por el Ex Ministro de Educación Superior Fernando Vecino Alegret al expresar “ellos están con nosotros en las aulas por verdadero compromiso con la comunidad, y vienen después de largas horas de trabajo en la producción o los servicios, de donde procede la

mayoría", ello los hace merecedores de reciprocidad en cuanto a las proyecciones del MES, en virtud de formarlos e integrarlos a los Centros de Educación Superior nutriéndolos de herramientas en el ámbito didáctico, científico y específicos de la especialidad que imparten, buscando realzar su práctica pedagógica, sobre todo, si se considera que estos profesionales, en su rol de profesores universitarios, se convierten en mediadores entre el estudiante y la labor que éstos han de desempeñar una vez egresados de la educación superior.

Tales consideraciones, se convierten en uno de los más importantes desafíos que se generan en el marco de la Nueva Universidad Cubana, o sea, implementar adecuados modelos de evaluación para los profesores a tiempo parcial de las Sedes Universitarias Municipales en los distintos territorios, que favorezcan su desempeño en la docencia universitaria para, de esta manera, garantizar la eficiencia y eficacia del proceso de formación del profesional como una de las áreas de resultados claves en las carreras de la Universalización.

Conclusiones Parciales

1.-La literatura recopilada acerca del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos permite ubicar una serie de elementos tales como: conceptos que la definen, sus principales rasgos, funciones, objetivos y todo lo que conlleva a que se le reconozca como un recurso de vital importancia en el desarrollo actual de las organizaciones.

2.- En el análisis de los diferentes modelos de Gestión de los Recursos Humanos demuestran que la finalidad de todos ellos es muy común: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para percibir este vasto aparato de funciones, actividades y temas concretos en las que se enmarca la GRH.

3.-La Gestión de los Recursos Humanos incluye como uno de sus subsistemas, la evaluación del desempeño. De ella lo más importante es establecer el

procedimiento adecuado que nos conduzca a la implementación de este subsistema y las acciones que permita su corrección.

4.- La incorporación de los profesores a tiempo parcial al claustro universitario en Cuba, condiciona la necesidad de implementar estrategias de evaluación del desempeño que respondan a sus características particulares, y en correspondencia con las competencias necesarias para que este tipo de recurso humano cumpla sus funciones, tanto en el ámbito social como académico.

CAPITULO # 2: Caracterización del objeto de estudio.

2.1 Caracterización de la SUM Aguada de Pasajeros

Como resultado del proceso de Universalización de la Educación Superior que se lleva a cabo en nuestro país y fruto específico de la Universidad Carlos

Rafael Rodríguez surge la SUM Aguada de Pasajeros en el año 2002. Ubicada en el municipio más occidental de la provincia con una extensión territorial de 680.2 Km y una población de 31 654 habitantes distribuidos en 7 Consejos Populares que se caracteriza por su desarrollo eminentemente agrícola, el que se produce paralelamente al desarrollo sociocultural y político, gracias al impacto que han tenido los diferentes Programa de la Batalla de Ideas en el territorio.

Misión:

La SUM Aguada de Pasajeros, con un colectivo de trabajadores comprometidos con su patria, garantiza la formación integral de profesionales revolucionarios, así como la superación continua y sistemática. Participa en la transformación y desarrollo de la ciencia, la cultura, la innovación y su extensión al municipio en correspondencia con los programas de la Revolución.

En su 6to año de funcionamiento la sede agrupa una matrícula de 520 alumnos provenientes de diferentes fuentes de ingreso y distribuidos en las siguientes carreras Psicología, Derecho, Estudios Socioculturales, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Procesos Agroindustriales, Contabilidad - Finanzas y Agropecuaria.

La composición del claustro de profesores esta constituido por profesores a tiempo completo y profesores a tiempo parcial. Por constituir los Profesores a Tiempo Parcial el peso fundamental (121), es que constituye el objeto de la investigación.

Los profesores a tiempo parcial aparecen caracterizados atendiendo a cantidad total de profesores según carreras, categoría docente, años de experiencia promedio, sexo, profesores con doble contratación y jubilados **(Anexo # 5).**

- En la SUM el 85% de estos profesores se encuentra en la categoría docente de Instructor, el 14% de Asistente y el 1% de Auxiliar.

- La fuerza laboral de profesores a tiempo parcial de la SUM esta representada en su mayoría por el sexo femenino con un 56% y un 44% del sexo masculino.
- Se cuenta con un 96% de profesores a tiempo parcial con doble

contratación y un 4% con personas jubiladas.

- El 82% de los profesores a tiempo parcial se encuentra superándose tanto en la SUM como en la Sede central.
- Aproximadamente el 64% de los profesores fueron evaluados en el período consultado (2004/2005, 2005/2006 y 2006/2007) obteniendo un 3% de evaluación de E, un 96% de evaluación de B y el 1% de evaluación de R. El resto de los PTP no evaluados esta dado por no contar con el 70% del tiempo laborado y por ser nuevos contratos de un año con respecto al otro.
- La experiencia promedio por carrera de los profesores es aproximadamente de 3 años.

2.2 Metodología empleada en el estudio.

La Evaluación del Desempeño de los individuos, grupos y organizaciones es una práctica común en todas las sociedades y épocas. En algunos casos estos procesos de evaluación están estructurados y se hacen cumplir formalmente, mientras que en otros son un componente informal e integral de las actividades cotidianas.

Debe entenderse que aunque la Evaluación del Desempeño es parte importante de cualquier organización, no está exenta de problemas de modo alguno. Como la evaluación de otras personas está estrechamente vinculada con el status, con los sistemas de recompensas de una organización y con el concepto de sí mismo que tiene un individuo, este aspecto constituye el centro de la atención en muchos estudios sobre la GRH. Por su naturaleza no pude ser completamente objetiva, pues siempre implica algunos juicios subjetivos al intervenir, de una forma u otra, el criterio de los individuos, lo que incrementa los problemas en el proceso de evaluación, que debe regirse en todo momento por sus cualidades:

- **Fiabilidad:** El método de evaluación debe garantizar el cumplimiento de los objetivos del sistema y la correspondencia de la evaluación con los resultados.

- **Discriminación:** El método de evaluación debe proporcionar la posibilidad de diferenciar los resultados de los evaluados.
- **Validez:** El método de evaluación debe proporcionar información útil para las decisiones que deben ser tomadas.

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que permita conocer la realidad y transformarla. El problema surge al aceptar como ciertos los conocimientos erróneos o viceversa. Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo y análisis de la teoría respectivamente. Los métodos inductivos están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el deductivo está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa. En la investigación se utilizará tanto la metodología cuantitativa como la cualitativa.

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La investigación cualitativa evita la cuantificación. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la sociación o relación entre variables cuantificadas y las cualitativas lo hace en contextos estructurales y situacionales. La cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.
La cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede.

El método cualitativo[11] es más comprensivo, y por ello puede aplicarse a análisis globales de casos específicos, en tanto que el cuantitativo es más parcial pues estudia aspectos particulares o generaliza pero desde una sola prospectiva.

Antes de establecer la medición cuantitativa, vale la pena cualificar los problemas y necesidades y en ambos determinar las prioridades como factores

a investigarse. A partir de ahí se puede recurrir a la medición de ciertas variables a través de la determinación de los indicadores. También cabe señalar aquí las preguntas que se necesitan plantear como son:

¿ Es cuantificable el fenómeno que se requiere observar y a través de cuáles indicadores?.

¿ Es precisa la información que así se logra y es válida tanto cómo confiable?.

¿ Existe un análisis adecuado para saber si lo que dice la gente corresponde a lo que realmente es o a lo que hace?.

Si a estas preguntas se puede contestar positivamente, es probable que la investigación cuantitativa proporcione información adicional valiosa. El cuestionario anterior conlleva a la posición de sostener que no son incompatibles el método cualitativo y cuantitativo sino que hay una complementariedad, aunque existe entre los dos una diferencia muy marcada ya que éstos dos métodos pueden servir a objetivos muy diferentes, tratando el mismo tema.

---

[11] Pérez Serrano, gloria. Investigación Cualitativa "retos e interrogantes" /, 1994. - - 198p.

Además de la metodología cualitativa y la cuantitativa, utilizaremos los métodos de investigación siguientes:

- La observación
- Análisis de documentos
- La técnica Delphi

La observación: Pieza fundamental de la evaluación sistemática del desempeño de los docentes. Se usa para analizar las características del desempeño del maestro en su contexto, lo que evita realizar inferencias subjetivas acerca de lo que verdaderamente acontece en las clases. La misma fue llevada a cabo en las diferentes áreas de la SUM de Aguada de Pasajeros.

Análisis de documentos: Este método permitirá, además de obtener información, contrastar y verificar la relación entre los resultados obtenidos y los planificados; al permitir analizar los documentos de cada uno de los profesores tales como: Plan Individual de trabajo, Evaluaciones anteriores, Regulaciones existentes en la Dirección de RRHH de la UCf sobre la evaluación del desempeño y sobre el Sistema de Gestión de RRHH de la Universalización de la Universidad de Cienfuegos.

Luego de éste proceso se crean las bases para comenzar la ronda de expertos que confeccionaron el resto de las herramientas utilizadas en la investigación.

La técnica Delphi: Ésta técnica permite extraer la información de los expertos que conforman un grupo heterogéneo que asegura la validez de los resultados. Nos da la posibilidad de analizar las convergencias de opiniones en torno al tema que abordamos, pues facilita a los entrevistados opinar sin saber la opinión del resto de los expertos que conforman nuestro grupo seleccionado, llegando a un consenso en las ideas, reflexiones, criterios, incidiendo de esta forma en la mejora de la problemática planteada.

La técnica Delphi se aplicó a **15** expertos con el objetivo de buscar criterios acerca de la planeación y evaluación de los profesores a tiempo parcial de la SUM de Aguada de Pasajeros. Los expertos seleccionados, son profesionales de vasta experiencia teórica y práctica.

Ésta técnica está basada en la utilización sistemática e interactiva de juicios y opiniones de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo

tiempo que exista una retroalimentación de forma que facilite el acuerdo final.

Las características del método son:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar a la del método BRAIN STORMING.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiéndole al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de las encuestas o cuestionarios se determina por la evolución de las curvas de distribución de las respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

En correspondencia con la metodología del método los pasos que realizamos fueron los siguientes:

- Concepción inicial del problema.
- Selección de los expertos.
- Elaboración de la entrevista y los cuestionarios.
- Procesamiento de los resultados.

<u>Ronda # 1:</u>

El por qué fue seleccionado y si está de acuerdo en participar.

Planteamiento del problema

Realización de la entrevista:

- Recepción de los criterios emitidos
- Análisis de los criterios (enumerarlos y agruparlos)

<u>Ronda # 2</u>

Llevar a los expertos los resultados de la entrevista realizada a través de un

cuestionario y que den su aprobación marcando con una X o dándole valor según su importancia en dependencia de la pregunta, para definir cuáles son los criterios que deben quedarse.

Procesamiento de los resultados.

Se separan los de menor importancia y los menos señalados. Se agrupan los más importantes y se les envía a los expertos el siguiente cuestionario.

Ronda # 3

Los expertos dan su aprobación o no de la relación planteada en el cuestionario con los criterios más importantes.

Procesamiento de los resultados:

En correspondencia con éstos pasos ya explicados se procede de la siguiente manera.

Paso I: Concepción inicial del problema.

Para ese procedimiento se realizó una entrevista a los expertos con el fin de conocer sus criterios sobre el problema tratado en la investigación y luego con los resultados confeccionar el cuestionario para la segunda ronda y en función de sus resultados aplicar una tercera ronda para lograr una alta concordancia entre los expertos. No se realiza una cuarta ronda porque la respuesta de los expertos concuerda y se considera que los elementos determinados y los reajustes propuestos resultan adecuados.

Paso II: Selección de los expertos.

Para seleccionar los expertos que conformarían el grupo de investigación primeramente se procedió a calcular el número de ellos mediante la fórmula:

$$n = \frac{P\,(1-P)\,C}{i^2}$$

Donde:

P=0.06 fue determinado a priori.

C=3.8416 para 1- α 95%

i=0.12

$$n = \frac{0.06\,(1-0.06)3.8416}{(0.12)} = \frac{0.21666624}{0.0144} = 15$$

Por lo que el grupo de expertos está integrado por 15 miembros.

Luego se procedió a seleccionar los expertos y para ello tuvimos en cuenta la

competencia de los mismos sobre el tema, ésta se mide a partir de obtener el coeficiente K (coeficiente de competencia del experto) mediante la fórmula:

$K=1/2(Kc+Ka)$

Donde:

Kc: Coeficiente de conocimiento del experto sobre el tema.

Ka: Coeficiente de argumentación del experto sobre el tema.

Al realizar los cálculos para cada uno de los expertos previamente seleccionados se obtuvo que 2 de ellos se encuentran en un nivel de $0.5<K<0.8$ por lo que tienen un coeficiente de competencia medio, y que 13 expertos se encuentran en un nivel de $0.8<K<1$ por lo que tienen un coeficiente de competencia alto. Por lo que el grupo de expertos de nuestra investigación está compuesto por:

1. Dra. Noemí Rizo Rabelo / Metodóloga de Universalización.
2. Msc. Lourdes Pomares Castellón / Vicerrectora de Universalización.
3. Msc. Carmen Peñate Alonso / Metodóloga de Universalización.
4. Msc. Zenaida Rouco Albellán / Subdirectora SUM Aguada de Pasajeros.
5. Dra. Silvia Vázquez Cedeño / Metodóloga de Universalización.
6. Msc. Gladys Capote León / Metodóloga de Universalización.
7. Msc. Juan Carlos González Reyes / Director de la SUM Palmira.
8. Msc. Noemí Miliam Borroto / Metodóloga de Universalización.
9. Dr. Víctor Mello Carménate / Director de Trabajadores Sociales Prov.
10. Lic. Gilberto Suárez Suárez / Director de la SUM Aguada de Pasajeros.
11. Lic. Brismary Basalto Marrero / Subdirectora de Universalización.
12. Msc. Luisa Baute Suárez / Profesora del CEDDES.
13. Dra. Deysi Margarita Pérez Pérez / J´Dpto. de Educación a Distancia.
14. Msc. Caridad Rangel Díaz / Exdirectora de la SUM Abreus.
15. Dra. Rafaela Soto Orty / Metodóloga de Universalización.

Paso III: Preparación de la entrevista y los cuestionarios.

Una vez seleccionados los expertos se procedió con la primera ronda donde le comunicamos a los expertos el por qué ellos habían sido seleccionados para formar parte de nuestro grupo y lo útil que sería su ayuda. Luego de darnos su aprobación procedimos a realizar una entrevista abierta y no estructurada

sobre la base del problema y de los objetivos de la investigación con el fin de conocer el criterio de los expertos sobre el problema en el cual trabajamos y nos llevara a sintetizar el mismo. La entrevista contó con 8 preguntas **(Anexo # 6)** que abordaban sobre el problema que nos ocupa en específico y sobre algunos elementos complementarios que permitirían más tarde en el cuestionario a los expertos darse cuenta con mayor claridad de cuáles eran nuestros propósitos.

Luego se trabajó con los resultados de la entrevista, ordenando los criterios emitidos por objetivos en función de nuestro problema, y conformamos el cuestionario que le entregamos a los expertos en la segunda ronda, este cuestionario contó con seis preguntas como se puede observar en el **(Anexo # 7).**

Para la completa seguridad de que los cuestionarios aplicados a los expertos son fiables se calculó la fiabilidad de los mismos a través del paquete estadístico SPSS obteniéndose los siguientes resultados:

Segunda Ronda:

Análisis de fiabilidad

Alpha= 0,8229

Tercera Ronda:

Análisis de fiabilidad

Alpha= 0,7222

Como se puede apreciar en ambos casos los cuestionarios son fiables, pues alpha es mayor a 0.5

Paso IV: Procesamiento de los resultados.

Para procesar los resultados de la entrevista aplicada en la primera ronda, se realizo un trabajo de mesa donde fueron ordenando los criterios emitidos por preguntas en orden de prioridad, por la repetición de los mismos en cada respuesta.

Para el procesamiento de la información obtenida en los cuestionarios aplicados en la segunda y tercera ronda se utilizó el paquete estadístico SPSS,

para ello primeramente se codificaron las variables de la siguiente manera:

Segunda ronda:

Pregunta1 (ordinal) Referido a la importancia que tiene para el SGRH la selección, mantenimiento, planeación organización, control, formación, evaluación, atención al hombre en la universalización.

1- No importante.
2- Muy poco importante.
3- Poco importante.
4- Importante.
5- Muy importante.

Pregunta 2 (ordinal) Referido a elementos propios de la Universalización que se deben tener en cuenta para el perfeccionamiento de la evaluación tales como: existencia de un elevado número de Profesores a Tiempo Parcial en las sedes, características del módelo pedagógico, Existencia de regulaciones laborales en los diferentes centro de trabajo, control sistemático que oriente el desempeño, estructura y sus particularidades en la SUM, necesidad de formación.

1-No importante.
2-Muy poco importante.
3-Poco importante.
4-Importante.
5-Muy importante.

Pregunta 3: (ordinal) referido a si es necesario el perfeccionamiento del plan individual del PTP como requisito para perfeccionar la evaluación.

1-No importante.
2-Muy poco importante.
3-Poco importante.
4-Importante.
5-Muy importante.

Pregunta 4: (dicotómica) referido a la necesidad de un sistema de control que retroalimente al profesor y lo ayude a mejorar su desempeño

0- no
1- si

Pregunta 5: (dicotómica) referido a sí la evaluación del desempeño del PTP de la Universalización debe tener en cuenta como punto de partida el cumplimiento del plan individual del profesor conveniado y reajustado durante el curso.

0- no

1- si

Pregunta 6: pregunta abierta para reflejar temas de interés.

Tercera Ronda:

En esta ronda todas las variables son dicotómica dándole valor 0 a las respuestas negativas y valor 1 a las positivas.

Luego se obtuvo la matriz de datos como se muestra a continuación

Segunda Ronda:

La matriz correspondiente a esta ronda es muy grande debido a que el cuestionario contempla gran cantidad de variables, por lo tanto se hizo imposible importar del programa SPSS al Word.

Tercera Ronda:

		VARIABLES						
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
	1	1	1	1	1	1	1	1

EXPERTOS	2	1	1	1	1	1	1	1
	3	1	1	1	1	1	1	1
	4	1	1	1	1	1	1	1
	5	1	1	1	1	1	1	1
	6	1	1	1	1	1	1	1
	7	1	1	1	1	1	1	1
	8	1	1	1	1	1	1	1
	9	1	1	1	1	1	1	0
	10	1	1	1	1	1	1	1
	11	1	1	1	1	1	1	1
	12	1	1	1	1	1	0	1
	13	1	1	1	1	1	1	1
	14	1	1	1	1	1	1	1
	15	1	1	1	1	1	1	1

Finalmente los resultados fueron:

Segunda Ronda:

Para un número de experto mayor de 7 se debe calcular el coeficiente de Kendall que brinda la concordancia entre los expertos en las respuestas. En esta ronda el coeficiente dio:

Prueba W de Kendall:

W de Kendall **=** 0.731

Por lo que se puede plantear que existe una buena concordancia entre los expertos, luego se procedió a la selección de los criterios según su importancia, para ello se utilizó el coeficiente de variabilidad donde menor sea el coeficiente mayor es la convergencia de los expertos en ese criterio. Este coeficiente se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{V(Rj)}{Rj}$$

Donde:

V (Rj) La Varianza.

Rj Rango de W de Kendall.

Si el coeficiente de variación = 0, entonces hay comunidad de referencia entre los expertos en ese criterio.
Si el coeficiente de variación = 1, entonces no hay comunidad de referencia entre los expertos en ese criterio.

Al finalizar la fórmula se observa que el rango de Kendall es inversamente proporcional al coeficiente de variación, a mayor rango de Kendall menor es el valor del coeficiente de variación, por todo lo explicado anteriormente para seleccionar las variables de mayor importancia, se escogieron las de mayor rango de Kendall, se confeccionó el siguiente cuestionario que se llevo a los expertos en la tercera ronda **(Anexo # 8).** En esta ronda el 98% de los expertos dieron respuestas positivas por lo que no fue necesario el cálculo del coeficiente de Kendall pues se puede apreciar en la matriz de datos que la concordancia es sumamente alta.

Como se puede apreciar los resultados son considerablemente buenos, así que no fue necesario realizar una cuarta ronda llegándose a la conclusión de que los elementos para perfeccionar la planeación y la evaluación del desempeño de los PTP de la Universalización determinados por los expertos permite realizar reajustes a la Planificación y Evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial.

2.3 Diagnóstico de la Gestión de los RRHH en la SUM Aguada de Pasajeros

Un diagnóstico es el análisis detallado a toda la información obtenida acerca de la estructura, proceder y otros elementos relevantes de la organización o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en los que se desea perfeccionar el sistema. Un diálogo certero permite otorgar prioridades a la solución de debilidades y aprovechamiento de oportunidades existentes para garantizar el correcto y esperado funcionamiento de la organización.

La sede tiene implementado el SGRH lo cual ha posibilitado tener una fuerza profesional capaz de dar respuesta al plan de impartición de cada semestre y

contar con una bolsa de profesionales de reserva en las carreras de humanidades, este ha permitido que se garantice la eficiente selección, formación y mantenimiento del personal a tiempo completo y parcial.

Después de haber llegado al consenso de la necesidad que existe en la SUM de revisar tanto el plan individual como la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial, se aplico el método de Encuesta.

Es importante destacar que este diagnóstico va enfocado a investigar y profundizar sobre el Subsistema de Evaluación del Desempeño y algunos aspectos muy relacionado con él.

La cantidad de encuestas que permiten validar estadísticamente la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Z\,a/2}{d}\right)^2 \text{ x } p \text{ x } (1-p)}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{Z\,a/2}{d}\right)^2 \text{ x } p \text{ x } (1-p) - \frac{1}{N}}$$

donde:

n – Tamaño de la muestra.

N – Población.

Za/2 – Percentil de la distribución normal (1.96).

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50%).

D – Error absoluto (5%).

Sustituyendo:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \text{ x } 0.5 \text{ x } (1-0.5)}{1 + \frac{1}{121}\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 - \frac{1}{121}} = 92.2$$

x 0.5 x (1 – 0.5)

Como se puede ver el tamaño de la muestra para la aplicación de las encuestas es de 92,2 lo que se llevo a 95 profesores a tiempo parcial. Para aplicársela a los directivos y jefes de carrera se tomo el 100%.

Las encuestas cuentan con 5 preguntas tres de ellas ordinal y dos abiertas de tal forma que el encuestado pudiera emitir cualquier otro criterio de su interés sobre el tema de investigación tratado en la encuesta. (**Anexo # 9 y # 10)**

Para toda aplicación de cuestionario se hace necesario conocer si es fiable o no, por lo que debe calcularse la fiabilidad del mismo. Para determinarla se utilizó la fórmula para la estimación de la fiabilidad de Crombach, a través del el paquete estadístico SPSS obteniéndose los siguientes resultados:

Análisis de Fiabilidad para las encuestas a profesores a tiempo parcial.
N of Cases= 95,0
N of Items= 12
Alpha= 0,8637
Observamos que el valor del alpha es de 0,8637, considerándose con una fiabilidad alta, pues el resultado es mayor a 0,8.

Para el procedimiento de los datos se utilizó la versión 11.0 del SPSS, formándose la matriz de datos, las tablas de frecuencias para cada variable, lo que nos facilita la comprensión de los resultados, agilizando y aumentando la calidad del análisis.
Según las tablas de frecuencias **(Anexos # 11y #12),** obtuvimos los siguientes resultados:

Para las encuestas a directivos y jefes de carreras
Pregunta # 1: Para la planificación del desempeño de los profesores a tiempo parcial en la carrera o área de resultado clave que dirijo tengo en cuenta:
1).La misión y objetivos de la universidad, la sede y la carrera por Áreas de

Resultados Claves.

El 90% de los encuestados, siempre consideran que a la hora de confeccionar el plan individual de cada profesor tienen en cuenta la misión y objetivos por ARC, no siendo así por el resto ya que el 10% manifiesta que casi siempre se tiene en cuenta.

2). Las funciones como profesor de la sede, según su categoría docente.

El 70% de los encuestados, siempre tiene en cuenta las funciones de los profesores según su categoría, no siendo así por el resto ya que el 30% manifiesta que casi siempre se tiene en cuenta.

3). Las características de un profesor a tiempo parcial.

El 90% de los encuestados, siempre tiene en cuenta las características que tienen estos profesores, el 10% plantea que a veces los tienen en cuenta. En esta respuesta aunque la mayoría reconoce dichas características, se aprecia en la práctica una sobrecarga de los planes con respecto a las características y posibilidades reales de los mismos para su desempeño en la SUM.

4). Las habilidades y conocimientos que posee para las funciones que desempeña.

El 90% de los encuestados, siempre tiene en cuenta las habilidades y conocimientos, no siendo así por el resto, ya que el 10% manifiesta que casi siempre se tiene en cuenta.

5). Los resultados concretos que debe alcanzar en cada componente del plan.

El 90% de los encuestados, siempre tiene en cuenta los resultados concretos, no siendo así por el resto ya que el 10% manifiesta que casi siempre se tiene en cuenta.

6). Los interés y expectativas como profesor a tiempo parcial de la SUM.

El 60% de los encuestados, plantea que casi siempre se tiene en cuenta los intereses y expectativa del profesor, no siendo así por el resto ya que el 40% manifiesta que siempre se tienen en cuenta.

7). La información que durante el curso académico debo brindarle para que cumpla todas las tareas o acciones de su plan.

El 80% de los encuestados, plantea que siempre se le esta brindando las informaciones para que cumplan con las tareas y acciones, no siendo así por el resto ya que el 20% manifiesta que casi siempre se brinda las informaciones.

Pregunta # 3: El seguimiento del desempeño según plan (controles) que

realiza como jefe de carrera donde laboran sus profesores a tiempo parcial es:
a). A partir de la Observación y la anotación de hechos y acontecimientos para acumular elementos de juicios.

El 40% de los encuestados, plantea que siempre se parte de la observación y anotación de hechos, el 40% plantea que casi siempre, no siendo así por el resto ya que el 20% manifiesta que nunca se realiza.

b). Manteniendo reuniones de chequeo después del primer semestre y al finalizar el curso según planeación individual conveniada.

El 60% de los encuestados, plantea que siempre se realizan reuniones de chequeo, el 20% plantea que casi siempre, y el 20% manifiesta que nunca se realizan.

c). Informando los momentos claves por ARC conveniadas en cada plan individual para ayudar al cumplimiento del plan durante el semestre y el curso.

El 60% de los encuestados, plantea que siempre se realizan reuniones de chequeo, el 30% plantea que casi siempre, y el 10% manifiesta que nunca se realizan.

En las respuestas a esta pregunta relacionada con las formas de control se aprecia la diversidad de criterios y la necesidad de buscar la forma de control que mejor tribute al desempeño de este tipo de profesional en la SUM.

Pregunta # 4:

1). La evaluación Anual del desempeño de los profesores a tiempo parcial en la SUM se corresponde con lo planeado y ajustado durante el curso con su jefe de carrera y previa interacción con los representantes de ARC.

El 40% de los encuestados, plantea que siempre la evaluación se corresponde con lo planeado, el 30% plantea que casi siempre, y el 30% manifiesta que nunca se corresponde. Aquí es necesario valorar que el 30% de los directivos que intervienen en el proceso plantean no correspondencia entre el plan y la evaluación.

2).Siento satisfacción como directivo de los profesores a tiempo parcial de la SUM con la evaluación del desempeño que se les realiza a los mismos al concluir cada curso académico.

El 50% de los encuestados, plantea que a veces siente satisfacción con la evaluación del desempeño que se les realiza a los profesores, el 40% plantea

que casi siempre, y el 10% manifiesta que nunca siente satisfacción con el método de evaluación.

De las preguntas dos y cinco que son sugerencias se llegó al siguiente resumen:

Pregunta #2: Sugerencias a la planificación anual.

- Que la planificación se realice semestralmente.
- Que se planifiquen actividades que contribuyan a su desempeño personal.
- Negociar actividades con el centro de trabajo donde labora el profesor.
- No poner funciones al profesor que sean extenso y que los mismos abarquen las ARC de la SUM.
- Revisar con las entidades de la TAR la falta de control al desarrollo del proceso docente.

Pregunta # 5: Sugerencias al proceso actual de evaluación del desempeño.

- Realizar controles efectivos y reales para poder otorgar la categoría de acuerdo a sus resultados.
- Planes de trabajos reales y concretos.
- Recomendaciones medibles.
- Que lo jefes de carreras sean más rigurosos en el control sistemático. Este proceso no pude realizarse de forma mecánica.
- Efectuar un balance en el consejo de dirección del resultado del corte parcial (cierre del 1er trimestre) donde se pueda conocer las irregularidades y tendencias que permitan no solo rediseñar sus planes, sino las nuevas acciones que debemos acometer los directivos para garantizar el cumplimiento individual y colectivo del desempeño de los PTP por el peso que tienen en el cumplimiento de las metas institucionales en la Universalización.
- Hacer reunión previa a cada corte evaluativo, donde se analicen las principales dificultades de la SUM por ARC, así como los aspectos positivos valorando la incidencia de profesores en cada caso, esto serviría de auto preparación para dicho proceso.
- Perfeccionar los indicadores a evaluar.

Para las encuestas a profesor a tiempo parcial.

Pregunta # 1: Para la planificación del desempeño en la carrera donde trabajo, el jefe parte de:

1).La misión y objetivos de la universidad, la sede y la carrera.

El 55,8% de los encuestados, considera que siempre el jefe de la carrera tiene en cuenta la misión y objetivos, el 24,2% considera que casi siempre, 16,8 considera que a veces y el resto que es el 3,2% plantea que nunca se tiene en cuenta.

2). Las funciones como profesor de la sede, según mi categoría docente.

El 56,8% de los encuestados, tiene siempre en cuenta las funciones según la categoría docente, el 31,6% plantean que casi siempre, el 8,4% considera que a veces, no siendo así por el resto ya que el 3,2% manifiesta que nunca se tiene en cuenta.

3). Las características de un profesor a tiempo parcial.

El 36,8% de los encuestados, considera que casi siempre tienen en cuenta las características, el 34,7% plantea que a veces las tienen en cuenta, el 24,2% plantea que siempre y 4,2% considera que nunca se tienen encuestas estas características.

4). Las habilidades y conocimientos que posee para las funciones que desempeña.

El 53,7% de los encuestados, considera que siempre se les tienen en cuenta las habilidades y conocimientos, el 31,6% considera que casi siempre y el 14,7 plantea que a veces.

5). Los resultados concretos que debe alcanzar en cada componente del plan.

El 47.4% de los encuestados, considera que casi siempre se les tienen en cuenta los resultados concretos, el 38,9% considera que siempre, el 12,6% que a veces y el 1.1% plantea que nunca se reflejan resultados concretos.

6). Los interés y expectativas como profesor a tiempo parcial de la SUM.

El 35,8% de los encuestados, considera que a veces se tienen en cuenta los intereses y expectativa, el 32,6% considera que siempre, el 28,4% considera que casi siempre y el 3,2% plantea que nunca se tienen en cuenta.

7). La información que durante el curso académico debe recibir para cumplir todas las tareas o acciones del plan.

El 40% de los encuestados, considera que casi siempre se les brinda las

informaciones para cumplir las tareas y acciones, el 30,5% considera que a veces, el 28,4% considera que siempre y el 1,1% plantea que nunca se reciben las informaciones.

Pregunta # 3: El seguimiento del desempeño según plan (controles) que realiza el jefe de la carrera donde labora a los profesores a tiempo parcial es:

a). A partir de la observación y la anotación de hechos y acontecimientos para acumular elementos de juicios.

El 47,4% de los encuestados, considera que casi siempre se parte de la observación y anotación de hechos, el 37,9% considera que siempre, el 9,5% considera que a veces y el 5,3% manifiesta que nunca se realiza.

b). Manteniendo reuniones de chequeo después del primer semestre y al finalizar el curso según planeación individual conveniada.

El 51,6% de los encuestados, considera que siempre se realizan reuniones de chequeo, el 32,6% considera que casi siempre, el 8,4% manifiesta que nunca se realizan y el 7,4% plantean que a veces.

c). Informando los momentos claves por ARC conveniadas en el plan individual para ayudar al cumplimiento del mismo durante el semestre y el curso.

El 37,9% de los encuestados, plantea que siempre se realizan reuniones de chequeo, el 32,6% plantea que casi siempre, el 22,1% considera que a veces y el 7,4% manifiesta que nunca se realizan.

Pregunta # 4:

1). La evaluación Anual del desempeño como profesor a tiempo parcial en la SUM se corresponde con lo planeado y ajustado durante el curso con el jefe de carrera.

El 61,1% de los encuestados, considera que siempre la evaluación se corresponde con lo planeado, el 26,3% plantea que casi siempre, el 7,4% plantea que a veces y el 5,3% manifiesta que nunca se corresponde.

2).Siento satisfacción como profesor a tiempo parcial de la SUM con la evaluación del desempeño que en la misma se realizan al concluir cada curso académico.

El 37,9 de los encuestados, plantea que casi siempre siente satisfacción con la evaluación del desempeño que el jefe de la carrera les realiza, el 33,7% plantea que casi siempre, el 21,1% considera que a veces y el 7,4% manifiesta que no siente satisfacción con el método de evaluación.

De las preguntas dos y cinco que son sugerencias se llegó al siguiente resumen:

Pregunta #2: Sugerencias a la planificación anual.

- A la hora de confeccionar el plan deben de interiorizar la doble contratación y no siempre existe tiempo para cumplir con las actividades fuera de clases.
- Que el jefe de la carrera sea un multiplicador de las preparaciones que se realizan en la sede central.
- Que se entregue una copia del plan Individual.
- Diseñar esta planificación teniendo en cuenta los intereses del profesor.
- Adecuarse al contexto, a las características de cada SUM.
- Que la elaboración y desarrollo del Plan se ajuste y se controle sistemáticamente.
- Que los jefes de carrera se reúnan todos los meses con sus profesores y hacer al menos antes de iniciar el semestre un colectivo de año.

Pregunta # 5: Sugerencias al proceso actual de evaluación del desempeño.

- Tomar en cuenta la opinión del estudiante sobre el desempeño del profesor.
- No esperar que concluya el curso para señalar deficiencias sino que deben mantenerse encuentros más sistemáticos.
- Se debe tener en cuenta la condición de profesor a tiempo parcial a la hora de exigir determinados requisitos que deben cumplirse y por los cuales nos evalúan.

Como se aprecia en los resultados de la aplicación de las encuestas todos estos aspectos confirman que la Planificación y la Evaluación del desempeño actual no están acorde con las necesidades individuales y gerenciales de la organización y por lo tanto se necesita realizar un reajuste en el procedimiento utilizado hasta la fecha para cada vez más adecuarlos a las condiciones de la Universalización y a las características concretas de cada sede.

2.4 Características del proceso de evaluación del desempeño de los profesores a tiempo a tiempo parcial.

A través del estudio de documentos, se revisaron las Evaluaciones del desempeño del curso 2004- 2005, 2005-2006, 2006-2007 de los profesores a tiempo parcial de las 7 carreras en la SUM Aguada de Pasajeros. Señalando las Fortalezas y Debilidades generales que actualmente se manifiestan.

Fortalezas

- Años de experiencia profesional de los profesores.
- Preparación para el desarrollo de actividades presénciales, dominio de las asignaturas, conocimiento práctico de la actividad y efectiva combinación con la teoría, aplicando efectivamente el método por clase de encuentros.
- Trabajo sistemático como profesor tutor y guía.

Debilidades

- Falta de experiencia docente.
- Escaso conocimiento pedagógico.
- Falta de sistematicidad en la superación planificada.
- Poca participación en Eventos, Publicaciones, FORUM, e Investigación.
- Dificultad en los cambios de categorías y en los procesos de ratificación que se convocan.

Conclusiones parciales del capítulo.

Luego de realizado el análisis de la situación actual de la GRH en la SUM Aguada de Pasajeros perteneciente a la Sede Central Carlos Rafael Rodríguez, se arribó a la siguiente conclusión:

Los elementos para perfeccionar la Planeación y la Evaluación del Desempeño de los PTP de la Universalización, determinados por los expertos resultan adecuados y permiten realizar reajuste a la Planificación y Evaluación de estos profesores y a su vez se complementan los elementos aportados por los directivos y los PTP encuestados lo que permite crear las condiciones para el perfeccionamiento de los elementos del SGRH de la Universalización que tributan al perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los PTP de la SUM Aguada de Pasajeros.

Capitulo #3: Propuesta de un Procedimiento para la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial en la SUM Aguada de Pasajeros.

En los capítulos anteriores se realizó el estudio de los fundamentos teóricos sobre la evaluación del desempeño y la metodología empleada para el

diagnostico realizado a la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la Universalización en la Sede Universitaria Municipal de Aguada de Pasajeros, lo que nos sirve de base para la propuesta del actual capitulo.

3.1 Elementos caracterizadores de la gestión de RRHH en la Universalización para el caso de los Profesores a tiempo parcial de la SUM.

Luego de exponer en el segundo capítulo las características del proceso de Universalización de la Educación Superior Cubana en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez se ha llegado a la conclusión de que este proceso en sí, por su envergadura y trascendencia constituye el reto más importante que asumen las Universidades cubanas en el nuevo milenio, y en el caso de la Universidad de Cienfuegos ha sido necesario realizar un reacomodo de los procesos sustantivos y de apoyo fundamentales para dar respuesta a las exigencias del mismo en el territorio con los niveles de calidad que se exigen en la actualidad.

Al ser los Profesores a tiempo parcial el objeto de nuestra investigación, ya que constituyen, la masa fundamental de profesores que garantiza la realización de las actividades sustantivas en la sede, es necesario tener en cuenta:

- Que al ser profesores a tiempo parcial es limitado el tiempo con que cuentan para realizar su desempeño en la SUM, lo que se complejiza a raíz de la aplicación de la Resoluciones 187 y 188 del MTSS, por lo que el desempeño tiene que ser eficazmente planeado, controlado, evaluado y conveniado con los mismos en correspondencia con el contrato de trabajo acordado ya que ese no es su trabajo fundamental.

- La formación y desarrollo de los profesores a tiempo parcial, como requisito clave para su desempeño está condicionada por:
  1. El modelo pedagógico predominante en la Universalización que exige una elevada preparación de los profesores para poder garantizar la formación de los estudiantes teniendo en cuenta las exigencias de dicho modelo.

2. Al ser profesores con otro desempeño fundamental este elemento exige la transformación de la formación posgraduada de esos profesionales, para dar respuesta a las necesidades que ellos demandan para este tipo de enseñaza y para la explotación máxima de los recursos materiales y técnicos que respalda dicho modelo pedagógico en las condiciones concretas de cada territorio, con énfasis en la formación pedagógica de los mismos.
3. Inserción de Profesores de la Universidad madre en la formación de los profesores de las Sedes Universitarias Municipales, en la impartición de docencia en las Sedes, en la preparación metodológica de los profesionales de las Sedes Universitarias Municipales en disciplinas y carreras que existen y otras que no están presentes en la Sede central y si en la Universalización que demandan una mayor preparación del claustro, pero dicha inserción tiene que tener en cuenta las necesidades y posibilidades reales de los profesores de las sedes
4. Esta condicionada por la distancia y posibilidades reales de transportación a las sedes y a la sede central ya que la situación actual tan compleja esta afectando la participación de los profesores a tiempo parcial de los municipios lejanos en las actividades que se imparten en la Universidad y ello incide en el intercambio de experiencias y conocimientos entre los profesores plantas y los a tiempo parcial.
5. Extensión de los procesos sustantivos de la Sede central a las Sedes Universitarias teniendo en cuenta las características de las SUM y sus funciones que exigen de una optimización y racionalidad de los Recursos Humanos con predominio en profesores a tiempo parcial para poder cumplir las metas, por lo que no puede ser una copia de los procesos de la sede central y tiene que tener en cuenta la Cultura Institucional que en esas sedes se esta conformando hace 6 cursos por el funcionamiento de las mismas.
6. Es necesario tener en cuenta la estructura organizativa, de recursos materiales, financieros y humanos con que cuentan las Sedes Universitarias Municipales, con diferencias respecto a la sede central

que tienen que valorarse al desagregar la Planeación Estratégica por Áreas de Resultados Claves de la UCfl a las Sedes Universitarias Municipales.

3.2 Principios metodológicos a tener en cuenta para el procedimiento de la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de Pasajeros.

En este epígrafe se analizan y proponen aquellos elementos necesarios para que el proceso de evaluación cumpla sus objetivos, lo que contribuye al perfeccionamiento del mismo, si se parte del hecho de que la evaluación por resultados tiene como base la aplicación de los principios de la Dirección Estratégica a nivel organizacional y su derivación a las sedes universitarias y de ellas a los planes individuales, esto condiciona que deben cumplirse un grupo de reglas que garanticen el perfeccionamiento del sistema y su implantación como subsistema del SGRH que responda a los objetivos estratégicos que permitan el desarrollo ascendente en la Gestión Universitaria en las Sedes Municipales.

Principios Metodológicos.

- El Sistema de evaluación del desempeño del personal a tiempo parcial debe corresponderse con la Dirección Estratégica predominante en la SUM y la sistematicidad en el control del desempeño colectivo e individual.

- La Planificación por resultados. Que al nivel de la SUM y las carreras existentes se derive en criterios de medida y grados de consecución de los mismos para facilitar la evaluación del desempeño colectivo e individual, y sí esta derivación no es real y objetiva pueden quedarse objetivos y criterios de medida de la sede para los que peligre la forma de su cumplimiento.

- Derivación de los objetivos en cada nivel. En las SUM se descomponen y materializan los objetivos en planes de resultados individuales de los profesores plantas y los profesores a tiempo parcial existiendo para ello criterios de medida y grados de consecución. En los que están definidas las metas individuales y cómo cada una de ellas tributa a la colectiva, para el

caso de los profesores a tiempo parcial las metas individuales deben estar en correspondencia con las funciones por las que se le realiza el contrato al profesor.

- La participación es la base del éxito en el desempeño. El éxito de los planes individuales, no solo depende de la derivación de los objetivos, sino de un proceso de participación y negociación efectivo y real de los jefes de carrera y directivos de la SUM con sus subordinados que permita conjugar de manera más acertada las metas individuales, los intereses y motivaciones individuales y colectivos, de lo contrario se hace muy compleja la realización de los objetivos y el control del cumplimiento de los resultados por profesores que al ser a tiempo parcial tienen un complejo desempeño al tener que dar respuesta a las exigencias de la Universalización y de su centro de trabajo fundamental . Este elemento es muy importante ya que del nivel de participación y grado de negociación depende en gran medida el cumplimiento de los mismos con elevado nivel de compromiso.

- La confección de los planes individuales tiene que relacionarse con las funciones de la categoría docente de los profesores, lo que garantiza una organización del trabajo que se corresponda con la estructura y características de la carrera, así como la preparación de los individuos, esto es de gran importancia, ya que sería una forma de medir el desempeño según las mismas, lo cual eleva el desarrollo del personal y garantiza el cumplimiento de las funciones generales y especificas de la categoría docente que ostenta el profesor. Ello sirve de base para su desarrollo y para garantizar el proceso de ratificación al cual están sometidos cada cinco años, así como el cambio de categoría docente según el Reglamento de Categorías docentes del MES al menos a la categoría de Asistente.

- El carácter del desempeño determina las formas de evaluación. El carácter o la naturaleza del trabajo determina las formas de evaluación, por tanto, los planes individuales contienen criterios de medida para que los profesores a tiempo parcial tengan claras sus metas, elemento

imprescindible para su cumplimiento pues si no existe la claridad necesaria puede no encontrarse la forma más efectiva para alcanzarla.

- La ampliación de las fuentes de información sobre el desempeño. La actual forma de planificar el desempeño exige que cada vez se haga más necesaria la participación en el proceso evaluativo de varios factores al permitir que todas las partes de la SUM y la universidad puedan emitir criterios y se involucren en el proceso garantizando la existencia de la opinión de los clientes. Los canales de comunicación son más amplios y efectivos entre jefe – subordinado, jefe de disciplina, jefe de colectivo de año, jefe de carrera, facultades que monitorean la actividad de las SUM por carreras, estudiantes, instituciones del territorio, órganos asesores del CES, es decir, se amplía la gama de participantes, por el rol que en la evaluación del desempeño toma el criterio de los clientes del servicio que se presta y por la diversidad de aristas que conforman el desempeño real de esta actividad en las sedes municipales.

- Existencia de un sistema de relaciones o información necesaria. Tiene relevancia la existencia de un cronograma de ejecución del proceso de evaluación que dé respuesta a las estrategias de la sede, que permita el flujo de información de manera vertical (de arriba a abajo y viceversa) y horizontal, con el fin de que exista correspondencia entre la evaluación de las estrategias, los objetivos colectivos e individuales y condicione que la evaluación sea un proceso único, en forma de sistema y no se manifiesten contradicciones entre sus eslabones que incidan negativamente en el desarrollo de la SUM o en las motivaciones e intereses individuales y colectivos, por la complejidad del proceso y la cantidad de profesores a tiempo parcial que se desempeñan en cada carrera se puede valorar el trabajo en Comisiones presididas por el jefe de carrera que en este periodo evaluativo participe en la confección y discusión de las mismas con los profesores con el fin de ganar en integralidad y calidad del proceso.

Es por ello que en los meses de Mayo – Julio, de cada curso escolar, la Rectoría de la Ucf analiza el cronograma de evaluación que permite

retroalimentar todo el sistema, con el fin de garantizar, no solo la evaluación de los objetivos institucionales, sino articularlo desde el nivel central hasta el individual, propiciando en dicho proceso el carácter participativo que caracteriza a la planeación. Por lo que cada jefe de Dirección Estratégica al nivel central con su comisión de trabajo hace una valoración del cumplimiento del objetivo a ese nivel, llevando versión al Consejo de Dirección del Centro para ser enriquecida por el colectivo, que durante el curso ha recibido información sobre el estado de su cumplimiento y que además recibe de sus áreas y del resto diferentes apreciaciones para el análisis que presenta cada jefe de Dirección Estratégica. Este proceso se realiza paralelo a las proyecciones del próximo curso para garantizar el seguimiento y el desarrollo de etapas superiores.

Luego se está en condiciones de participar en talleres que se convocan en La sede central por la Dirección de RRHH, donde participan los Directores de SUM se valora y evalúa el cumplimiento de cada uno de los objetivos y se produce un intercambio entre el nivel de centro y la sede, resultado del cual no solo se enriquece la propuesta del jefe de dirección estratégica, sino que se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos a nivel de sede. Posteriormente se revisan las modificaciones pertinentes como resultado de los intercambios en cada área y se elabora la versión del cumplimiento de la SUM y del centro. Paralelo a esto y como complemento, se inserta el cronograma de evaluación individual del desempeño que ya es resultado de la evaluación institucional, de sus eslabones intermedios (facultades, SUM) y se incluye la evaluación de cuadros y trabajadores.

Esta constituye la parte más compleja del proceso ya que hay que garantizar la correspondencia de los resultados desde el centro hasta los individuos. En ocasiones hay procesos que se entrecruzan por lo que es necesario lograr la correspondencia de las evaluaciones de las Direcciones Estratégicas desde arriba hasta el departamento docente y las sedes así como su reflejo objetivo en la evaluación individual.

En el mes de mayo se presenta al Consejo de Dirección el cronograma de evaluación de los trabajadores por resultados, pero dividido en tres segmentos fundamentales: personal docente, técnicos no docentes, trabajadores administrativos, obreros y servicios que comienzan en este mes señalado y que parte de un seminario que se le da al personal dirigente que evalúa, donde se debate sobre los aspectos que tributan a garantizar la calidad de dicho proceso y generalmente se analizan los aspectos positivos y negativos del proceso anterior. Es necesario que la Dirección de RRHH de la Universidad valore la preparación de los Jefes de carrera en el proceso de planeación, control y evaluación del desempeño de los profesores de las SUM por la incidencia que tienen en la GRH de los mismos, aunque la responsabilidad de los directivos no se delegue es indiscutible que los Jefes de Carrera por las funciones que cumplen tienen un rol protagónico en la GRH.

Ya están en condiciones luego de todo ese proceso descrito, los Directores de Sedes Universitarias Municipales para organizar el proceso en cada SUM, para lo que debe realizar un Consejo de Dirección en el que cada Jefe de Ärea de Resultado Clave evalué el cumplimiento de ellas por carreras existentes en la sede y ajusta el cronograma de evaluación aprobado en la Universidad a las condiciones concretas de su sede, implementando todo lo necesario para garantizar la calidad del proceso evaluativo en la misma.
Un elemento clave en el proceso lo constituye la recepción de las auto evaluaciones, aspecto muy importante para la comunicación jefe-subordinado; es vital la búsqueda de informaciones complementarias que enriquezcan el proceso y que garanticen su objetividad, luego llega la confección de la evaluación, donde se concilia lo anterior junto con las apreciaciones del jefe de la sede, sus subdirectores, los Jefes de Áreas de Resultados Claves en la SUM y jefes de carreras.

Del control que se ha hecho durante todo el curso del desempeño colectivo e individual se confecciona la ficha de evaluación por Área de Resultados Claves que se desagrega posteriormente a la evaluación individual en correspondencia con el convenio realizado en el plan individual para el desempeño del profesor a tiempo parcial en el curso académico discutiéndose con el evaluado, que oye

los criterios, se intercambian puntos de vista que deben ser resultado de todo el control realizado del cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas individuales y de la carrera durante el curso académico.

Otro aspecto a tener en cuenta es la valoración en el colectivo de las evaluaciones, donde el evaluador sigue siendo el director de la sede que puede delegar parte del proceso de planeación, control y evaluación en sus jefes de carrera, pero que al no delegar la responsabilidad tiene que seguir de cerca todo el proceso, pero el colectivo de profesores de la carrera puede aportar elementos no solo que enriquezcan el análisis, sino que proyecten tareas para el próximo curso. Es confeccionado el modelo de evaluación que se entrega en la Dirección de Recursos Humanos y se archiva en el expediente del profesor como aval del desempeño del curso que a su vez se utilizan los resultados para la aplicación de la legislación salarial vigente y para procesos de revisión del expediente docente para realizar procesos de cambio y/o ratificación de la categorías docentes según reglamentaciones existentes en la Dirección de RRHH de la sede central.

Todo este proceso va acompañado de la proyección de las metas fundamentales para el próximo curso, tanto de la institución con el MES como del centro con todos sus eslabones hasta llegar al nivel individual. En los meses de julio - septiembre concluye el proceso anual. Están confeccionados en el mes de septiembre los planes del próximo curso a todos los niveles, que incluyen no solo las nuevas metas, sino también las deficiencias del proceso anterior para que sean superadas y a su vez garantizar la sistematicidad y la evolución progresiva en el desarrollo institucional y del individuo.

Independientemente del carácter participativo del proceso, el responsable máximo de la evaluación es el Director de la Sede Universitaria Municipal y la Dirección de Recursos Humanos tiene función asesora y de control en este proceso con el fin de homogeneizar criterios de evaluación, profundizar en los análisis y elementos que retroalimenten y desarrollen el sistema de evaluación del desempeño. Para el logro exitoso de lo mencionado anteriormente, la Dirección de Recursos Humanos utiliza modelos formales, los cuales son

entregados a los directores de SUM, uno de estos modelos contiene el cronograma de evaluación anteriormente explicado y el otro tiene varios criterios que tienen que ser tenidos en cuenta a la hora de evaluar las actividades sustantivas (Trabajo Docente Educativo, Trabajo Metodológico, extensión e Investigación y Postgrado).

En el actual trabajo se propone un modelo de evaluación nuevo por objetivos que acerque la evaluación por resultados a la planeación por objetivos, en el que se reflejen mejor las particularidades de los profesores a tiempo parcial y se reúnan todos los elementos no solo cuantitativos, sino también cualitativos que se requieren para una evaluación cualitativamente superior.

Las formas de evaluación consideran cada vez con mayor peso el intercambio jefe -subordinado orientado a la comunicación acerca del cumplimiento de metas, el desarrollo personal y del colectivo, reforzamiento de la motivación y compromiso, incremento de la participación real de los individuos en el establecimiento de las metas individuales y colectivas. Es por eso que se considera un proceso complejo, pues sin dejar de ser rigurosos en el análisis del cumplimiento de las metas, es necesario mantener la comunicación que garantice la combinación adecuada de los intereses individuales y colectivos y a su vez la evaluación real y veraz de los resultados.

Es un elemento importante de la Gestión de los RRHH de la Universalización que los directivos de la misma se retroalimenten de la calidad del proceso con el fin no solo de perfeccionar la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM, sino de utilizarlo como un elemento importante de mantenimiento del personal por lo que es importante valorar los resultados del proceso a nivel de carrera, de consejo de dirección de la SUM y en el proceso de planeación de próximos periodos del desempeño individual y colectivo.

En este epígrafe se analizan aquellos elementos de carácter general que garantizan la organización y realización del procedimiento, determinando aquellos lineamientos de carácter institucional necesarios para su realización.

3.3.- Procedimiento a emplear.

La evaluación no es un acto aislado, sino todo un proceso que comienza con la fase de planeación puesto que una de sus premisas es preservar la existencia de determinadas metas, estándares o normas de desempeño y se extiende hasta la elaboración de los modelos formales de evaluación. Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Planeación de los objetivos de la Sede Universitaria Municipal.
- Auto plan de resultados de los profesores a tiempo parcial (se les pide criterios anteriores al plan de cuales son sus metas según la categoría docente que ostenta y lo planeado en el Contrato).
- Plan de resultados (Se confecciona por el jefe de carrera teniendo en cuenta: Los objetivos de la carrera para el curso, el auto plan elaborado por el profesor y la derivación de tareas por actividades sustantivas conveniadas, es importante planear la formación y desarrollo del profesor para que pueda mejorar sus desempeño y cumplirlo con la calidad requerida y a su vez cambiar y/o ratificar la categoría docente que ostenta y no sea necesario rescindir el contrato laboral).
- Control sistemático del desempeño, al menos semestralmente es necesario revisar con el profesor el grado de cumplimiento del desempeño y realizar los ajustes necesarios al plan.
- Evaluación de los objetivos de la carrera.
- Auto evaluación.
- Búsqueda de criterios de las fuentes, Jefes de Áreas de Resultados Claves, y otras personas que participan en el proceso de la SUM que tienen elementos sobre el desempeño de los profesores a tiempo parcial.
- Confección de la evaluación por el jefe de carrera y la Comisión designada a tales efectos con estrecha coordinación con el Director de la SUM que es el máximo responsable de la calidad del proceso.
- Discusión individual.
- Discusión colectiva.
- Escritura del modelo.

Antes de explicar en qué consiste cada uno de estos pasos, es necesario destacar cómo algunas de estas etapas precede a las demás como la planeación de la SUM y la carrera, pero otras pueden solaparse o cambiar de posición por ejemplo, en muchas ocasiones cuando se está realizando la discusión individual ya se están planificando los objetivos de la carrera del próximo curso. Otros de los pasos mencionados se ejecutan de manera continua como el control y la búsqueda de información.

1- Planeación de los objetivos de la SUM y la carrera. Estos deben reflejar los resultados claves de la SUM y saber diferenciarlos de aquellos que son necesarios alcanzar pero no claves, así como tener bien definidos sus criterios de medidas y grados de consecución. Tomando como patrón la SUM Aguada de Pasajeros se desarrolla para cada objetivo y criterio de medida sus grados de consecución.

Objetivo 1: Formación del profesional.

Lograr un nivel superior en la formación integral de los estudiantes, con énfasis en la concepción y ejecución de la labor educativa desde la instrucción, y el dominio de los modos de actuación profesional con una elevada capacidad para asumir las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento. Trabajar en el perfeccionamiento de los proyectos educativos con énfasis en la dimensión curricular en todas las carreras todo lo cual debe estar sustentado en el trabajo metodológico interdisciplinario.

Criterios de medida:

Criterio #1: Se dispone en tiempo de las indicaciones para el desarrollo del Trabajo Político Ideológico en todas las carreras, lo que se expresa en la confección de programas específicos por carreras según diagnóstico realizado a los estudiantes por el colectivo de profesores y tutores de la carrera y aprobado en el Consejo de Dirección de la SUM

Grados de consecución: Se evaluará de la forma siguiente:

Excelente: Sobrecumplimiento de los criterios de medidas de este objetivo conveniados en el plan individual del profesor

Bien: Cumplimiento del plan.

Regular: Por afectaciones en el cumplimiento del criterio de 90-70%

Mal: No cumplimiento de los indicadores reflejados en el plan individual referidos a este criterio de medida que se expresa en un incumplimiento del plan de TPI planificado

Criterio #2: La totalidad de los profesores y los estudiantes desde sus grupos participan en la elaboración, aprobación, análisis, desarrollo y evaluación de los proyectos educativos.

Se logra igualmente satisfacción con el proyecto educativo y el enfoque integral de la labor político ideológica en la formación integral.

Grados de consecución:

Excelente: El 100% de los profesores y estudiantes participan en la elaboración, aprobación, análisis, desarrollo y evaluación de los proyectos educativos, lo que se expresa en la satisfacción con el mismo comprobada en encuestas aplicadas. **Excelente** 100-95% de satisfacción. **Bien** 95-80% de satisfacción, **Regular** 79-70% de satisfacción. **Mal** por debajo del 70% de satisfacción.

Criterio #3: Las asignaturas convocan al menos un examen de premio por cada una de ellas.

Grados de consecución:

Excelente: Más de los profesores seleccionados convocan y realizan examen de premio con buenos resultados.

Bien: Todos los profesores seleccionados por asignaturas convocan y realizan un examen de premio en su asignatura con resultados satisfactorios. Ver plan individual

Regular: De 95-80% de los profesores seleccionados para realizar examen de premio no logran los resultados esperados.

Mal: Menos del 80% de los profesores seleccionados para realizar examen de premio no logran los resultados esperados.

Criterio #4: Se aplican exámenes integradores desde tercer año de la carrera alcanzando en ellos no menos del 80% de aprobados.

Grados de consecución:

Excelente: Cuando los aprobados en examen de premios alcanzan de 85-95% de aprobado. **Bien** no menos de 80% aprobado, **Regular** entre 79-70% y **Mal** menos de 70%

Criterio #5: Se logra satisfacción de los estudiantes con la cobertura bibliográfica.

Grados de consecución:

Excelente: El 100% de los estudiantes encuestados muestran satisfacción con la cobertura bibliográfica.

Bien: Entre 99-85% muestran satisfacción en encuestas realizadas.

Regular: Entre 84-70% muestran satisfacción en encuestas realizadas.

Mal: Menos del 70% muestran satisfacción en encuestas realizadas

Criterio #6: Se desarrolla el trabajo metodológico orientado al aumento de la calidad en la formación del profesional.

Grados de consecución:

Excelente: Los resultados académicos obtenidos demuestran la calidad en la formación de profesionales resultado del trabajo metodológico realizado (más del 90% de los estudiantes evaluados de 4 y 5, al igual que los resultados de controles a clases realizados con notas de 4y5

Bien: Entre 90-85% de los estudiantes evaluados de 4 y 5 y de profesores en controles a clases realizados.

Regular: 84-70% de los estudiantes evaluados de 4 y 5 y de profesores en controles a clases realizados.

Mal: Menos del 70% de los estudiantes evaluados de 4 y 5 y de profesores en controles a clases realizados.

Criterio #7: Los profesores contribuyen a la incorporación masiva de los estudiantes de las carreras al trabajo de extensión y de desarrollo de la cultura.

Grados de consecución:

Excelente: Más del 95%

Bien: 95%

Regular: 94-80%

Mal: Menos de 80%

Criterio #8: Se desarrolla un trabajo comunitario sistemático y coherente con una alta participación estudiantil.

Grados de consecución:

Excelente: Más de 95%

Bien: 95%

Regular: 80-70%

Mal: Menos de 70%

Objetivo #2: Gestión de los Recursos Humanos.

Lograr recursos humanos motivados y competitivos, comprometidos con el proyecto social cubano, que contribuyan al desarrollo exitoso de la misión de la organización. Perfeccionar las estrategias de formación y desarrollo del personal, procesos de categorización a profesores a tiempo parcial, políticas de cuadros, adiestrados, doctorados y maestrías, movimientos de plantillas y lograr la formación de líderes transformadores necesarios para la organización.

Criterios de medida:

Criterio #1: Perfeccionar el SGRH en la SUM para dar respuesta a los objetivos de trabajo de la organización, lo que se expresa en que el 95% de los mismos se obtiene calificación de Bien o Excelente.

Grados de consecución:

Excelente: Más del 95% de los objetivos con calificación de Excelente y Bien.

Bien: 95 % de los objetivos con calificación de Excelente y Bien.

Regular: 94-85% de los objetivos con calificación de Excelente y Bien.

Mal: Menos del 84% de los objetivos con calificación de Excelente y Bien.

Criterio #2: Se obtiene en el aprovechamiento del fondo de tiempo laboral.

Grados de consecución:

Excelente: Más del 98%

Bien: 98%

Regular: 97-85%

Mal: Menos del 85%

Criterio #3: Se mantiene en perfeccionamiento constante la estructura de la SUM dando respuesta a las necesidades de desarrollo de la misma.

Grados de consecución:

Excelente: Realiza propuesta de estructura de la SUM para su perfeccionamiento y es aprobada por el MES

Bien: Realiza reacomodos de los contenidos de trabajos de la propuesta actualmente aprobada que inciden en la calidad del desempeño de la SUM.

Regular: No propone al Centro y el MES propuesta de estructura para su perfeccionamiento.

Mal: La estructura actual de la SUM no propicia el desempeño exitoso de la misma y no propone cambios a la sede central para su valoración.

Criterio #4: El 95% del claustro ha cursado los contenidos del Sistema de Superación Integral priorizando la Superación Profesional y Político Ideológica.

Grados de consecución:

Excelente: Más del 95% del claustro está insertado a formas de superación integral.

Bien: El 95%% del claustro está insertado a formas de superación integral.

Regular: 94-85% del claustro está insertado a formas de superación integral.

Mal: Menos del 84% del claustro está insertado a formas de superación integral.

Criterio #5: Lograr que el 100% de los trabajadores y cuadros se evalúe por el plan de resultados acorde a los objetivos de trabajo.

Grados de consecución:

Bien: El 100 % de los profesores a tiempo parcial se evalúan cada curso académico por el plan de resultados.

Regular: El 99-80% de los profesores a tiempo parcial se evalúan cada curso académico por el plan de resultados.

Mal: Menos del 79% de los profesores a tiempo parcial se evalúan cada curso académico por el plan de resultados.

Criterio #6: Lograr que el 95% de los profesores del claustro obtengan resultados satisfactorios en los procesos de Ratificación y cambio de Categoría docente.

Excelente: El 100% de los profesores ratifican la categoría docente cada 5 años y más del 96% de los profesores instructores pasan a la categoría de asistente.

Bien: El 100% de los profesores obtienen resultados satisfactorios en los procesos de Ratificación y 95-80% cambia de Categoría docente asistente.

Regular: El 100% de los profesores obtienen resultados satisfactorios en los procesos de ratificación y 79-70% cambia de categoría docente a asistente.

Mal: Menos del 100% de los profesores obtienen resultados satisfactorios en los procesos de ratificación y menos del 70% cambia de categoría docente a asistente.

Objetivo #3 Universalización.

Garantizar con calidad y audacia responsable la formación integral de los jóvenes insertados en los programas de la Batalla de Ideas, contribuyendo significativamente en su desarrollo sustentable y racional. Que la SUM sea pertinente en la incorporación de los procesos sustantivos de la educación superior a partir de las necesidades del territorio, la integración de la Sede Central, los organismos, instituciones y la comunidad de cada territorio como expresión de la nueva universidad.

Criterios de medidas.

Criterio # 1: Se perfecciona la actividad educativa personalizada teniendo en cuenta las necesidades reales y potenciales de las diferentes fuentes de ingreso. Se incrementa la retención y disminuye la matricula pasiva en un 5%. Se expresa la satisfacción sobre las cualidades de los profesores y tutores, al menos por el 92% de los estudiantes

Grados de consecución

Excelente: Retención más del 94%, Disminución matricula pasiva por debajo del 2% y satisfacción de los estudiantes por la labor de profesores y tutores por encima del 96%

Bien: Retención del 93%, Disminución matricula pasiva al 2% y satisfacción de los estudiantes por la labor de profesores y tutores por encima del 95%

Regular: Retención del 92- 80%%, Disminución matricula pasiva entre 1,9 -1% y satisfacción de los estudiantes por la labor de profesores y tutores por encima del 85%

Mal: Retención del 79-hacia abajo, Disminución matricula pasiva menos de 1% y satisfacción de los estudiantes por la labor de profesores y tutores por debajo del 84%.

Criterio #2: Se jerarquiza el modelo pedagógico basado en el autoaprendizaje a través del perfeccionamiento de los planes, programas, ayudas pedagógicas, sistema de evaluación, la inserción laboral y estrategias docentes educativas en las condiciones de la Universalizacón. Se expresa la satisfacción con la calidad del proceso al menos por el 95% de los estudiantes y los organismos empleadores.

Grados de consecución

Excelente: Satisfacción por encima del 95% de satisfacción por la calidad del proceso.

Bien: Satisfacción del 95% de satisfacción por la calidad del proceso.

Regular: Satisfacción del 94-85% de satisfacción por la calidad del proceso.

Mal: Satisfacción por debajo del 80% de satisfacción por la calidad del proceso.

Criterio #3: Se avanza en la imagen y consolidación de las SUM, la mejora de su infraestructura, cultura organizacional y la actividad universitaria en el municipio, extendiéndose los procesos sustantivos a la sociedad de forma pertinente y racional. Se expresa satisfacción por el 90% de los estudiantes, docentes, las entidades y organismos del territorio.

Grados de consecución

Excelente: Se expresa satisfacción por más del 90% de los estudiantes, docentes, las entidades y organismos del territorio.

Bien: Se expresa satisfacción por el 90% de los estudiantes, docentes, las entidades y organismos del territorio.

Regular: Se expresa satisfacción por el 89-80% de los estudiantes, docentes, las entidades y organismos del territorio.

Mal: Se expresa satisfacción por menos del 80% de los estudiantes, docentes, las entidades y organismos del territorio.

Objetivo #4: Ciencia y Técnica.

Generar y transmitir resultados vinculados a la prioridades nacionales, ramales y territoriales, priorizando y consolidando los temas estratégicos aprobados en la SUM, así como la innovación tecnológica, para el incremento del impacto social y ambiental de la investigación.

Criterio #1: Premios al forum de Ciencia y Técnica Municipal, Actividades científicas realizadas en la SUM, Publicaciones en el anuario de la UCf y otras publicaciones, % de estudiantes y profesores investigando.

Grados de Consecución.

Excelente: Se obtiene más de 1 premio en Forum de Ciencia y Técnica Municipal, se realizan más de 8 actividades científicas en la SUM, se publican más de 6 trabajos en el Anuario de la UCf, 100% de los estudiantes de años terminales y el total de profesores planta se encuentran investigando, así como el 20% de los profesores a tiempo parcial vinculados a la SUM en la maestría

realizan alguna investigación vinculada con el perfeccionamiento del proceso docente educativo en la SUM.

Bien: Se obtiene 1 premio en Forum de Ciencia y Técnica Municipal, se realizan 8 actividades científicas en la SUM, se publican 6 trabajos en el Anuario de la UCf, 100% de los estudiantes de años terminales y el total de profesores planta se encuentran investigando, así como el 15% de los profesores a tiempo parcial vinculados a la SUM en la maestría realizan investigaciones.

Regular: No obtiene premio en Forum de Ciencia y Técnica Municipal, se realizan entre 7-5 actividades científicas en la SUM, se publican entre 5-3 trabajos en el Anuario de la UCf, el 90% de los estudiantes de años terminales y menos del total de profesores planta se encuentran investigando. , así como el 10% de los profesores a tiempo parcial vinculados a la SUM en la maestría realizan investigaciones.

Mal: No obtiene premio en Forum de Ciencia y Técnica Municipal, se realizan menos de 4 actividades científicas en la SUM, se publican 2 o menos trabajos en el Anuario de la UCf, menos del 89% de los estudiantes de años terminales y el total de profesores planta se encuentran investigando. , así como ningún profesor a tiempo parcial vinculado a la SUM en la maestría realiza investigaciones relacionadas con su desempeño en la SUM.

Objetivo #5: Educación de Postgrado

Consolidar una estrategia de postgrado en la sede que se distinga por una posición de avanzada en la satisfacción de las necesidades de superación de los profesionales del territorio, con altos niveles de eficiencias y calidad para la formación académica creciente del claustro, contribuyendo a su formación profesional, que permita además la consolidación y diversificación en la oferta de cursos.

Criterios de medidas

Criterio #1: Tener diagnóstico de necesidades del territorio y dar respuesta a las necesidades de superación, se realiza la maestría en Ciencias de la educación en la que se incorporan profesores a tiempo parcial de la SUM, y existe una estrategia de superación continua para los profesores a tiempo parcial deacuerdo a sus necesidades

Grados de consecución

Excelente: Existe el diagnóstico de necesidades del territorio dándole respuesta a las mismas a través de postgrados y otras formas de superación. Se termina el curricular con resultados satisfactorios de la maestría en Educación, incorporados a la misma se encuentra una representación de todas las carreras que se estudian en la SUM de profesores a tiempo parcial y se realiza el plan de superación integral de profesores a tiempo parcial deacuerdo a sus necesidades.

Bien: Existe el diagnóstico de necesidades del territorio dándole respuesta a las mismas a través de postgrados y otras formas de superación. Se realiza la maestría en Educación, incorporados a la misma se encuentra una representación de todas las carreras que se estudian en la SUM de profesores a tiempo parcial y se realiza el plan de superación integral de profesores a tiempo parcial deacuerdo a sus necesidades.

Regular: No se tiene en cuenta el diagnóstico de necesidades del territorio para dar respuesta a las mismas a través de postgrados y otras formas de superación. Se incumple el cronograma del curricular de la maestría en Educación, incorporados a la misma se encuentra una representación de algunas carreras que se estudian en la SUM de profesores a tiempo parcial y se realiza el plan de superación integral de profesores a tiempo parcial sin tener en cuenta sus necesidades.

Mal: No existe el diagnóstico de necesidades del territorio para dar respuesta a las mismas a través de postgrados y otras formas de superación. No se termina el curricular de la maestría en Educación, incorporados a la misma no se encuentra una representación de todas las carreras que se estudian en la SUM de profesores a tiempo parcial y se realiza el plan de superación integral de profesores a tiempo parcial sin tener en cuenta sus necesidades.

Objetivo #6: Extensión Universitaria

Fortalecer el trabajo de Extensión Universitaria como un proceso integrado a la labor educativa, política e ideológica, intensificando la interrelación con la formación del profesional, lo que permitirá obtener resultados cualitativamente superiores a través de la promoción socio- cultural en la calidad y hábitos saludables de vida de la Comunidad Universitaria, ejerciendo una influencia afectiva en la transformación del entorno.

Criterios de medidas

Criterio #1: Se promueve la extensión cultural, política y educativa en correspondencia con los proyectos de cada carrera, existen festivales de artistas aficionados a nivel de base con participación de estudiantes de todas las carreras, existe cátedra honorífica sobre el arroz con funcionamiento estable, las actividades patriótico militares se realizan a un 100% en coordinación con organizaciones del territorio.

Grados de Consecución.

Excelente: Se obtienen resultados relevantes en la extensión cultural, política y educativa en correspondencia con los proyectos de cada carrera, se realizan con buenos resultados la participación de estudiantes en festivales de artistas aficionados a nivel de base, existe la cátedra honorífica sobre el arroz con funcionamiento estable que se pone de manifiesto en el proyecto comunitario en el que participa la SUM, las actividades patriótico militares se realizan a un 100% en coordinación con organizaciones del territorio.

Bien: Se promueve la extensión cultural, política y educativa en correspondencia con los proyectos de cada carrera, existen festivales de artistas aficionados a nivel de base con participación de estudiantes de todas las carreras, existe la cátedra honorífica sobre el arroz con funcionamiento estable, las actividades patriótico militares se realizan a un 100% en coordinación con organizaciones del territorio.

Regular: No se promueve la extensión cultural, política y educativa en correspondencia con los proyectos de cada carrera, existen festivales de artistas aficionados a nivel de base con pobre participación de estudiantes de todas las carreras, existe la cátedra honorífica sobre el arroz con funcionamiento inestable, las actividades patriótico militares se realizan en un 90% en coordinación con organizaciones del territorio.

Mal: No se promueve la extensión cultural, política y educativa en correspondencia con los proyectos de cada carrera, existen festivales de artistas aficionados a nivel de base con participación de estudiantes de no todas las carreras, existe la cátedra honorífica sobre el arroz con pobre funcionamiento, las actividades patriótico militares se realizan a un 80% en coordinación con organizaciones del territorio.

2 -Auto plan de resultados. Para su elaboración el profesor debe tener claro los resultados claves de la carrera, sus funciones de acuerdo con su categoría, recomendaciones dadas en el período anterior, así como aspiraciones o motivaciones individuales, reflejando con objetividad los limites del Contrato de trabajo. En la elaboración del documento prioridad especial se le brinda al reflejo de los resultados y metas individuales para cada Dirección Estratégica u Objetivo, Criterios de medida y Grados de Consecución, teniéndose que negociar este último con el jefe, quien es el encargado de aprobar el mismo para conformar el plan de resultados individuales, este proceso debe adaptarse a las características de los profesores a tiempo parcial por lo que debe ser medible, objetivo y realizable en el tiempo de trabajo contratado.

3 – Plan de resultados. En este se establece un compromiso formal por parte del profesor de las metas que el mismo podrá alcanzar. En él quedan plasmados los resultados esperados, criterios de medida y grados de consecución definiendo para este último la ponderación de prioridades del desempeño por ARC conveniadas con la objetividad que requieren los profesores a tiempo parcial. El profesor luego de aprobado el plan debe tenerlo para poder garantizar el cumplimiento de sus metas y su consecución y adecuación en procesos de control del desempeño que durante el curso académico realice el jefe de carrera con el profesor. Es necesario que con claridad quede reflejado en el plan el cumplimiento de las funciones por las que se realiza el contrato (profesor, profesor-tutor, tutor, otras) y su derivación por Áreas de Resultados Claves que a cada profesor se le planifican.

Teniendo en cuenta el desarrollo que ha tenido la Gestión de RRHH en la Universalización, es necesario prestar atención al perfeccionamiento del proceso de planeación individual del desempeño del profesor a tiempo parcial,

ya que los elementos abordados en el epígrafe 3.1 y otros que en el segundo capitulo salen en el diagnóstico, fundamentaban el por qué los profesores referidos no pueden tener una planeación individual similar a los profesores plantas ya que el desempeño de los mismos es limitado, al constituir la SUM su segunda actividad laboral. Por lo que proponemos:

PROPUESTA DE MODELO DE PLAN INDIVIDUAL ANUAL DEL PROFESOR A TIEMPO PARCIAL DE LA UNIVERSALIZACIÖN

Nombre y apellidos: _____

Categoría Docente: _____ Categoría Científica: _____

Período que se planifica: _____Carrera:_____

SUM: _____

1. Formación del Profesional: Personalizado según contrato y funciones del profesor a tiempo parcial. Ponderación ___%

Algunos elementos o criterios a tener en cuenta:

Asignatura que imparte, año, carrera, semestre y total de horas de docencia.

Otros criterios de medida según el contrato y funciones del PTP que dan respuesta a esta ARC. Ejemplo (elaborar P1 de la asignatura, asistencia a clases y resultados docentes, elaborar guía y medios para la clase, calificar y cuidar exámenes, actividades de tutoría y sus resultados, actividades como profesor guía, participar en reuniones relacionadas con el proceso docente educativo, elaborar y entregar cortes evaluativos, tareas del trabajo metodológico conveniadas, resultado de las encuestas de satisfacción a estudiantes, resultados en controles a clases, etc)

2. Ciencia y Técnica. (Según categoría Docente, Funciones contratadas y desagregación del ARC al PTP) Ponderación__%

Participación en eventos (Universidad-Pedagogía, Forum de Ciencia y Técnica, investigaciones metodológicas o de la profesión que tributen a las funciones que realiza en la SUM, Participación en proyectos investigativos u otros, Publicaciones, según categoría docente que ostenta. Anuario Ucf

3. **Formación y desarrollo del personal. Ponderación ___%**

Auto superación necesaria para cumplir con la calidad requerida las funciones de la categoría que ostenta según plan individual

Preparación planificada escalonadamente de los créditos para el cambio de categoría docente según corresponda. (PSC, Idioma, Computación, Actualizar Currículo con nuevos resultados que avalen su desempeño)

Preparación según plan del cumplimiento de los requisitos de la categoría docente que ostenta para actualizar su expediente de profesor para la ratificación y/o cambio

Formación Postgraduada que se realiza en la SUM en correspondencia a sus necesidades de formación para la mejora de su desempeño y el desarrollo profesional.

4. Extensión Universitaria. Ponderación __%

(Se concretan los criterios de medida de esta ARC a las que tributa cada PTP)

5. Estrategia Maestra Principal. Ponderación__%

(Aquí deben reflejarse los criterios de medida de ella que se materializan en cada PTP según derivación)

6. Otras. **Ponderación__**%

Para el caso de algún profesor a tiempo parcial de la SUM que realice alguna función especifica que no se encuentre reflejada en las ARC fundamentales en las que tienen incidencia directa, o algún ARC propia de la sede que requiera derivación en PTP.

4 – Evaluación sistemática del desempeño. El jefe de la Sede Municipal Universitaria a través de sus jefes de carreras, puede ir realizando un control más o menos sistemático a los profesores a tiempo parcial a través de controles a clases, revisión de documentos, cuestionarios a estudiantes, colectivo de año, jefe de disciplina, jefe de carrera, así como a las demás fuentes involucradas con el trabajo del profesor a tiempo parcial, despachos, entre otras formas de control, dichos controles deben realizarse semestralmente de forma tal que sirva de alerta al profesor contratado, para que priorice aquellos resultados claves y tenga una visión de cómo se encuentran sus metas, los resultados de dichos controles son informados al profesor. Durante la evaluación hay que tener en cuenta necesidades, intereses individuales y motivaciones.

Para comunicar la evaluación a un subordinado se hace énfasis tanto en las deficiencias como en los logros es por ello que se debe:

- Comenzar con un reconocimiento del progreso del individuo en aquellos resultados donde haya existido tal progreso.
- El jefe debe recabar de su subordinado cualquier preocupación o necesidad para cumplir sus metas u objetivos no alcanzados o con deficiencias.
- El jefe debe mostrar preocupación para garantizar ciertas condiciones y emitir sugerencias que permitan mejorar tareas deficientes.

Es necesario que el jefe, más que informar, escuche y que las recomendaciones se dirijan al cumplimiento de resultados y al desarrollo del

individuo para así lograr una mayor satisfacción en el mismo, un desempeño exitoso en su trabajo y por ende mejores resultados.

5 – Evaluación de los objetivos de la SUM y la carrera. La misma se realiza en un período comprendido entre los meses de abril – mayo, aunque en esa fecha aún quedan resultados por concluir, el jefe tiene elementos de cómo el individuo ha transformado el objeto por lo que puede evaluar. El jefe de carrera recopila toda la información necesaria a través de sus visitas a clases, evaluaciones sistemáticas de los individuos, opiniones de diferentes fuentes, rankings del CES, SUM, etc, de forma tal que permita valorar el cumplimiento de sus objetivos. Ella es de gran importancia ya que es resultado de la integración de los resultados individuales, por ello es que al final debe existir una elevada correspondencia entre ellas.

6 -Auto evaluación. El individuo debe basarse en su plan de trabajo y ser objetivo, entregar un resumen de sus resultados que incluya la posición donde él se ubica. A través de dicha auto evaluación se logra un alto grado de compromiso por parte del individuo por el cumplimiento de sus metas, así como el jefe obtiene las apreciaciones personales del cumplimiento de las metas individuales y otros elementos que pueden ser de gran utilidad para garantizar la objetividad del proceso, ello proporciona también la participación individual en los argumentos que luego serán utilizados por el jefe de sede y carrera quienes elaborarán un anteproyecto de plan individual para el próximo período a partir de las recomendaciones y la planeación.

7.- Búsqueda de criterios de todas las fuentes. Este proceso se da paralelo a los dos anteriores, el Jefe de sede está obligado a buscar criterios de todas las fuentes que tengan que ver con el evaluado entre ellas: Jefe de Carrera, Jefe de Colectivo de Año, Jefe de Disciplina, estudiantes, Grupos de Investigación, facultades que asesoran carreras, Extensión Universitaria, postgrado, criterios de asesores, rankings, inspecciones internas y externas.

En todos los sistemas humanos debe darse un margen a la participación a través de criterios. Las opiniones de los demás, aunque estos estén conscientes o no, comprometidos o no, son necesarias. Dada la importancia que tienen dichos criterios, es un objetivo del trabajo la confección de las herramientas de evaluación que serán utilizadas por los jefes de colectivos de año, jefes de carreras, jefes de grupo investigativo y estudiantes a la hora de evaluar a sus profesores.

8 – Confección de la evaluación. El punto de partida para realizar la evaluación del desempeño del profesor a tiempo parcial lo constituye el cumplimiento del plan de resultado que tiene como base la Planeación Estratégica, las funciones del profesor y las acordadas en el anexo al contrato de trabajo. En este proceso el jefe tiene recopilada una gran gama de criterios, si estas informaciones coinciden con el suyo todo está correcto, pero si no coinciden es necesario indagar, buscar más información, porque deben existir argumentos, convincentes para el jefe o para la mayoría de las fuentes que logren consenso alrededor de estos criterios. Aquí queda concluido el modelo que relaciona los resultados obtenidos.

La evaluación individual es una pequeña parte de la institucional que incluye las de carreras, sedes, facultades, etc. Por lo que tiene gran importancia respetar y cumplir el cronograma aprobado en el Consejo de Dirección del centro.

9- Discusión individual. En esencia esta etapa es similar al contenido de la etapa 4, siendo un eslabón más en la cadena del control y evaluación con la diferencia de que aquí se integra el comportamiento del profesor en un período de un año, en esta etapa los resultados de la evaluación van formalmente al flujo de información de Recursos Humanos (al expediente del profesor).

El jefe debe hacer énfasis en el plan de desarrollo del próximo año, debe salir la propuesta de promoción, recompensas y estimulación ya sean positivas o negativas según sus resultados y debe buscar la manera de que el individuo

salga convencido de todo lo que se ha intercambiado con él ya que de ello depende en gran medida que el mismo sienta si se le reconoce o no su trabajo tributando así a elevar su motivación.

10- **Discusión colectiva**. Se lleva a cabo en una reunión que debe comenzarse con el análisis del trabajo de la carrera, reconocer en colectivo los mayores resultados, hacer énfasis en las causas de los que tienen dificultades más que en los responsables y recoger todos los criterios que por una u otra causa no han sido tenidos en cuenta. En esta reunión no debe aparecer ninguna información de peso que el jefe desconociera hasta ese momento dando lugar al retroceso de una evaluación. Si bien es importante este encuentro de los profesores a tiempo parcial de la carrera el jefe debe organizarlo de forma tal que sea útil para todos los participantes y a su vez constituya un lugar de reconocimiento de los mejores resultados del curso académico

11 - **Escritura del modelo**. Este tiene como objetivo conformar la información del control que necesita la Dirección de Recursos Humanos para actualizar inventario de personal, situación salarial y retroalimentación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, se propone un modelo nuevo en correspondencia con las Direcciones Estratégicas de la SUM con las particularidades de los profesores a tiempo parcial que se derivan en objetivos y criterios de medidas hasta el individuo y que responde al procedimiento propuesto en este epígrafe.

Para su confección se consultaron todos los Directores de SUM de la Institución en seminario realizado para la organización del proceso de evaluación del curso 2007/08. De dicho seminario se derivó como elemento esencial, que si la planeación era por objetivos la evaluación debería ser por ellos, por lo que el modelo enuncia los del centro, pero con las particularidades que requieren los profesores a tiempo parcial. En el orden individual serán evaluados aquellos que fueron conveniados según contrato y anexos de los dos semestres del curso académico, que deben corresponderse con el plan de resultados individuales. Ya en este modelo se incluye la palabra ponderación

en cada objetivo por la complejidad de desempeños ya explicada anteriormente, a partir del próximo curso se hace necesario en el proceso de convenio del plan, ponderar los objetivos individuales para ganar en claridad con los profesores y sus jefes en cuanto a las prioridades individuales y colectivas a ese nivel ya que al nivel de ministerio y de centro están ponderados.

Se incluye además en el modelo un grupo de valoraciones cualitativas que son importantes para el expediente del profesor así como las necesidades de formación y las recomendaciones para dar seguimiento a la planeación y al desarrollo del personal.

RESUMEN DE LA EVALUACIÓN ANUAL DEL PROFESOR A TIEMPO PARCIAL DE LA UNIVERSALIZACIÖN

Nombres y apellidos: _____

Categoría Docente: _____ Categoría Científica: _____

Período que se evalúa: _____ Carrera: _____

SUM: _____

I.- Evaluación de los resultados del trabajo por cada objetivo planeado:

No.	Objetivo	Ponderación %	Evaluado		Resumen de la evaluac.			
			Sí	No	E	B	R	M
1	Formación del profesional.							
2	Ciencia y Técnica.							
3	Formación y desarrollo de personal.							
4	Extensión Universitaria.							
5	Otras (para casos específicos de PTP).							
6	Estrategia Maestra Principal (lo conveniado)							

II.- Evaluación general del cumplimiento de los resultados planeados en el período:

E ____ B ____ R ____ M ____

III. Valoración cualitativa del cumplimiento de los objetivos conveniados según plan individual con énfasis en los elementos de formación y desarrollo del personal. Destacar puntos fuertes y débiles sobre los que debe trabajar por ARC evaluadas.

_____

_____

_____

_____

IV. Necesidades de Formación y Desarrollo del profesor a tiempo parcial de la SUM.

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____.

VI. Cumplimiento de las funciones de la categoría docente que ostenta:

_____

_____

_____

_____.

VII. Recomendaciones medibles derivadas de la valoración final del profesor.

_____

_____

_____

_____

_____

_____ .

Conforme _____ Inconforme _____

_____ _____ _____

Firma del evaluado Fecha Firma del Director de la SUM

De la validación del modelo con los directores de SUM los aspectos fundamentales señalados son:

Todos ven como positivo el nuevo modelo y plantean que en la práctica puede seguir perfeccionándose.

Hay dudas en cómo plasmar en la evaluación el trabajo metodológico, la mayoría plantea que debe ser en el objetivo de Formación del Profesional.

Salieron deficiencias de la derivación de los objetivos y criterios de medida que no quedan bien definidos en el orden individual y a la hora de evaluar quedan en tierra de nadie y afecta por tanto la calidad del proceso de evaluación.

Pueden incluirse en el modelo objetivos específicos de la SUM.

Plantean que la valoración cualitativa debe ampliarse en los anexos que los Directores de SUM crean necesarios, pero que no pueden continuar siendo tan escuetas como son hoy lo que frena que la evaluación pueda ser utilizada hoy como elemento para valorar el desempeño del PTP ante procesos de cambio de categorías docentes y/o ratificación .

En este epígrafe se plantea el procedimiento que en correspondencia con la Dirección Estratégica permite crear las condiciones en la planificación, control y evaluación que propicien los resultados para las condiciones concretas de las sedes universitarias municipales, donde debe quedar la posibilidad de que se reflejen en el proceso las características propias de cada SUM.

El modelo de evaluación propuesto fue validado no solo en el Consejo de Dirección de la SUM de Aguada de Pasajeros sino en el de la Universalización de la UCf, por lo que al ampliar la muestra las experiencias colectivas retroalimentan el proceso de planificación y control paralelo al de evaluación por resultados.

3.3.- Sistema de relaciones o información necesaria para evaluar con objetividad del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM.

Como se ha dicho, no es posible separar la planeación de la evaluación y viceversa. Por tanto en todo el proceso se establece un flujo de información tanto para fijar las metas a cada nivel como para evaluarlas. La información utilizada sigue un movimiento cíclico por cuanto los resultados alcanzados en un periodo, conforman el fundamento para fijar nuevas medidas de desempeño individual o colectivo.

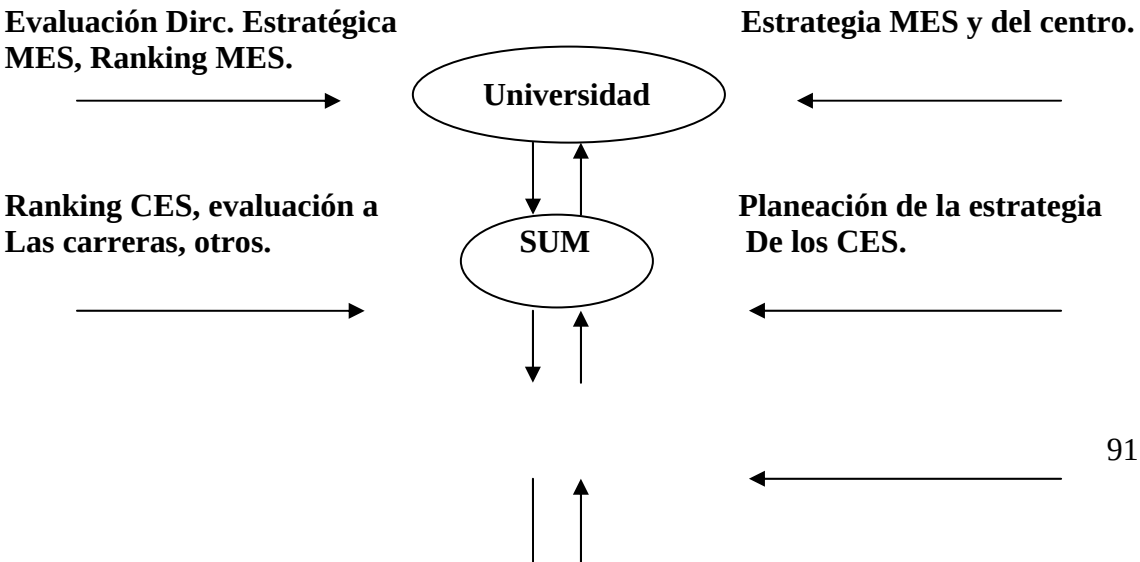
El punto de partida del flujo de información debe ser la planificación estratégica del CES, que se deriva en la SUM y la carrera. Este flujo vertical de la información permite orientar el desempeño de cada nivel organizativo, a las metas generales, por tanto en el momento de la integración de los resultados de las partes, a través de la evaluación, debe coincidir dicha integración con los resultados del sistema.

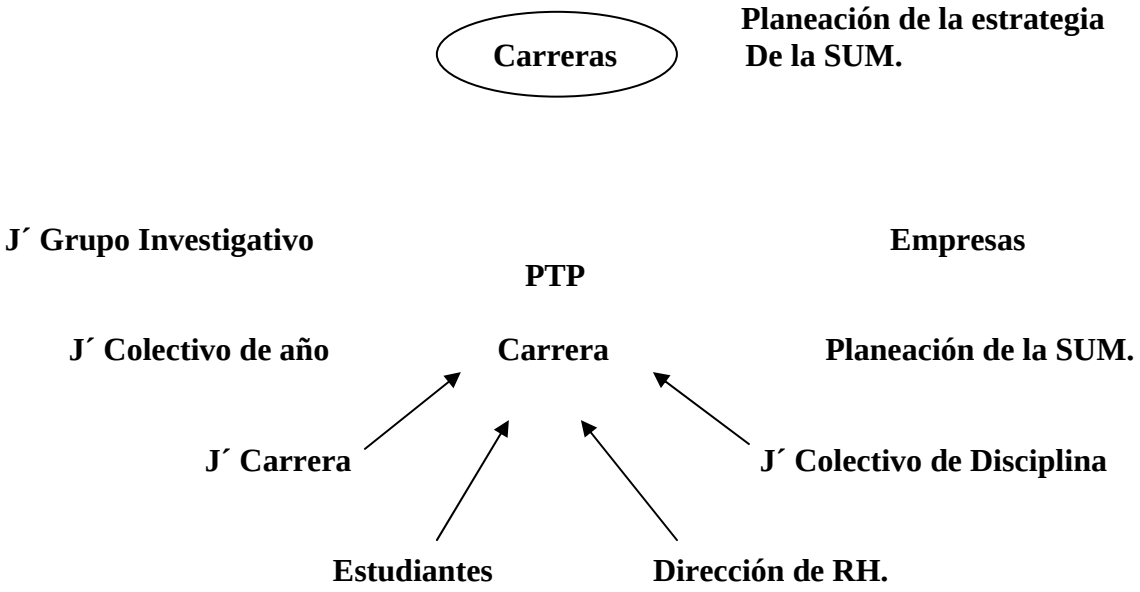
Además de este flujo ascendente – descendente en el proceso de fijación de metas – evaluación de resultados, se establece un movimiento horizontal de la información desde los implicados en el proceso (las fuentes), hacia el centro del mismo (jefe – subordinado).

El flujo vertical de información cumple el objetivo de concretar el o los resultados en cada nivel organizativo y consolidar o sintetizar su cumplimiento en las fases de evaluación. El flujo horizontal de información cumple el objetivo de diversificar las fuentes que emiten señales sobre el estado actual de un resultado, por tanto, al evaluar dichos resultados se tiene una visión real del desempeño de sus responsables.

En cada nivel organizativo deben seleccionarse estas fuentes con la condición de que su relación con los resultados sea directa de modo que puedan ser medidos lo más objetivamente posible y que interactúen como un sistema que tribute a la organización y su desarrollo integral.

Flujo Vertical y Horizontal del Sistema de Educación.





3.4 Validación del procedimiento propuesto para la evaluación de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de pasajeros.

Para la validación del procedimiento propuesto en cuanto a Planeación y Evaluación del Desempeño se realizó una encuesta (Anexo # 13) a Director, Subdirectores y Jefes de Carreras, las mismas fueron procesadas mediante el paquete estadístico SPSS (Anexo #14) contando con una población de 10 personas para una muestra de igual valor.
Donde se obtienen las siguientes valoraciones:

- El 100% de los encuestados consideran que los elementos propuestos corresponden con los pasos necesarios para perfeccionar la Evaluación del Desempeño de los PTP de la Universalización.

- El 100% de los encuestados consideran que estos elementos se corresponden con el estilo de Dirección Estratégica y el SGRH predominante en la Sede.

- El 100% de los encuestados consideran que los cambios que se proponen pueden perfeccionar el sistema actual de evaluación del desempeño.

Los encuestados consideran importante que se tenga en cuenta para la confección del Plan los señalamientos de las evaluaciones anteriores así como la necesidad de concienciar y ganar en la disciplina necesaria para elaborar la evaluación y cumplir con los parámetros establecidos.

Conclusiones Parciales

El trabajo realizado permitió realizar la propuesta de un Procedimiento para la evaluación del desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial de la SUM Aguada de Pasajeros.

CONCLUSIONES

1. La Gestión de Recursos Humanos en todas las Organizaciones, es fundamental e imprescindible para el funcionamiento de las mismas, si se parte del principio del papel rector de los recursos humanos en todas las transformaciones de la Organización en el mundo contemporáneo su importancia y necesidad es mayor, así como la necesidad de su constante perfeccionamiento.

2. Como resultados del diagnostico, la evaluación del desempeño que se aplica actualmente se basa en indicadores pocos objetivos y no

adecuados a las características de los Profesores a Tiempo Parcial de las Sedes Universitarias Municipales, específicamente para el caso de la SUM aguada de Pasajeros

3. Con el diseño del procedimiento propuesto que tiene en cuenta los reajustes necesarios al proceso de Planeación y Evaluación del Desempeño queda demostrada la necesidad de la aplicación y adecuación cada vez más precisa a las condiciones concretas de las Sedes Universitarias Municipales.

RECOMENDACIONES

1. Implementación del procedimiento de evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de Pasajeros con el fin de perfeccionar la Gestión de sus RRHH y realizar las adecuaciones necesarias para su total implementación.

2. Monitorear su implementación con el fin de validar la propuesta y poder realizar su posterior implementación en otras sedes universitarias de la Universidad Carlos Rafael Rodríguez.

3. Continuar desarrollando investigaciones que contribuyan al perfeccionamiento continuo del proceso de evaluación del desempeño de los Profesores a Tiempo Parcial de las Sedes Universitarias Municipales de Cienfuegos con el fin de perfeccionar el Sistema de Gestión de RRHH de la Universalización.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor H. La Dirección Estratégica en la práctica empresarial/ Igor h. Ansoff.-/s.n,s.V,1990.-340p.

Aubrey, C. Gestión de RRHH/C. Aubrey.--/s.l/:McGraw Hill, 1993.—225p.

Baute Álvarez, Luisa María. Un sistema de Evaluación del Desempeño del Personal Académico de la Universidad de Cienfuegos por Resultados con Enfoque Estratégico./ Luisa Maria Baute Álvarez; Mario Curbelo Hernández,

Tutoras. - - Tesis de Maestría, Universidad de Cienfuegos (CF.), 2001- - 132p.

Benitez Digo, Maria Isabel. Perfecciomaniento del sistema de evaluación del desempeño en los técnicos en el Instituto Finlay/ Maria Isabel Digo Benitez; Ricardo Montero Martinez, tutor.—trabajo de Diploma: Instituto Finlay, 1998.—88p: ilus.

Bowters, Samuel. El problema de la Teoria del Capital Humano: Una critica Marxista./ Samuel Bowters, Herbert Gintis.--/s.l,s.h,s.a,s.p/.

Byars Lioyd, L. y Rue, W.L. Gestión de Recursos Humanos / l. Byars Lioyd y W.L . Rue. --España Editoral Mosby, Ediciones División IRWIN, 1996. – 583p.

Cuesta,A. (1996) “Tendencias actuales en la gestión de recursos humanos (grh). Necesidad del modelo funcional de grh”. En revista Factores Humanos, No 10. Madrid. Ed: I+D Telefónica.

Cuesta, A. & Martínez, R. (1995). “Aplicación de un modelo de gestión de recursos humanos (grh). Acción de la ergonomía participativa y diseño de actividades claves de grh”. La Habana: ponencia en el FORUM de Ciencia y Técnica del ISPJAE.

Cuminngs, L.L. Recursos Humanos: desempeño y Evaluación/ L.L. Cuminngs--Editoral Trillas: México, 1994. – 182p.
Chiavenato, Adalberto Administración de Recursos Humanos / I. Chiavenato.-- México: Editoral Mc GraW- Hill, 1995. – 578p.

Díaz, C. & Porto, Z (1995).”Concepción del sistema de gestión de recursos humanos en el Hotel Villa Iberostar Barlovento”. La Habana: ISPJAE. Trabajo de Diploma.

Evaluación del Desempeño del personal academico. Analisis y propuesta de la metodología básica .México, ANUEIS, 207P
http://www.angelfire.com/ak5/eduardobustos_1/lectura14.pdf

Fajardo Sis, Gabriel. Implantación de un sistema de Evaluación del Desempeño en la red minorista de la Sucursal Centro CIMEX S.A. / Gabriel fajardo Sis; Noel Varela Izquierdo, Tutor. - - Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF.), 2001 - - 85h:Ilus

García, S.(1995) "De la economía protegida a la economía competitiva". En la nueva gestión de recursos humanos, Barcelona. Ed: Gestión 2000.

¨ Gárciga, R. & Cuesta, A.(1995) "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". La Habana: Ponencia presentada en el III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, en la Universidad de la Habana

Gestión de Recursos humanos. Gestión de recursos humanos, Evolución, Conceptos y Diferentes Perspectivas vistas en la realidad Cubana. Tomado de: htt://www.gestiopolos.com/canales/der./articulos/30/grh.htm, 2004.

Gestión de recursos humanos. La Gestión de Recursos Humanos en la Educación Superior en Cuba, Realidades y Reflexiones. Tomado de:htt://www.gestiopolos.com/canales/der./articulos/31/grh.htm, 2004.

¨ Gómes, R. (1998) Perfeccionamiento de la dirección de los recursos humanos en las instalaciones turísticas hoteleras medianas y pequeñas. Santa Clara: UCLV. Tesis de doctorado (en proceso de defensa)

Harper & Lynch. Manuales de Recursos humanos. La gaceta de los negocios, Madrid, 1992. – 310p. Herranz, A y De la Vega, R. "Las competencias, pasado y presente". Revista Capital Humano. No 123. Madrid, 1999.

La encuesta. La encuesta como instrumento de medición. Tomado de: http://usuarios.1ycos.es/direccion/manuales/ENCUESTA.htm ,2004

¨ Martínez, C C; Herrera, K C y Sotolongo, M (1995) “Sistema de gestión de recursos humanos para medianos y pequeños hoteles dedicados al turismo”. Santa Clara: UCLV: informe final de investigación concluida.

¨ Martínez, C C. & Herrera, K C (1996) Sistema de Gestión de Recursos Humanos. Santa Clara: UCLV. Informe final de investigación concluida.

¨ Martínez, C C & Herrera, K C (1997). “Diseño del sistema de gestión de recursos humanos (sgrh) para el Hotel Horizontes Los Caneyes”. Santa Clara: UCLV informe final de investigación concluida.

¨ Martínez, C C & Herrera, K C (1999) Reflexiones sobre la Administración en el nuevo Milenio. Revista Ciénaga. CUCI. U de G.(en proceso de publicación).

Metodología de la Investigación. Investigación cuantitativa y cualitativa. Tomado de: http:// A:/ incluido en el trabajo/investigación cuantitativa y cualitativa.htm,2004

Milkovich, G.T. y Boudreau, J. W. dirección y Administración de Recursos Humanos. USA. ED. John Wiley. 1996.

Modelos. Modelos de gestión de recursos Humanos. Tomado de: http://www.monografías.com/trabajo13/modelos/modelos.shtm1MODEL, 2004

Pérez Serrano, Gloria. Investigación Cualitativa “Retos e Interrogantes”./Gloria Pérez Serrano.- Madrid: La Muralla, 1994. - - 198p.

Sánchez Santi, Marisleidys. Perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos de la Universidad de Cienfuegos a la luz de la

Universalización. / Marisleidys Sánchez Santi; Luisa Maria Baute Álvarez, Magalis Domínguez Domínguez, Tutoras. - - Trabajo de Diploma, Universidad de Cienfuegos (CF.), 2004-2005 – 80h:Ilus

Stiggins y Duke. Hacia la nueva organización: Hartad Deusto Business Review, enero – febrero.1998.

Universidad. Conceptos de Universidad. Tomado de: http://www.ugr.es/-jhuertas/FH-FE/fe_universidad.html, 2004

Un nuevo perfil del profesor universitario. Tomado de: http://www.fi.uba.ar/laboratorios/lie/Revista/Articulos/010103/A3oct2004.pdf, 2004

Zerrilli, A. Valoración del personal / A. Zerrilli. – Bilbao: Editorial Deusto, 1973. – 261p.

ANEXO # 1: Análisis de la fundamentación teórica de los modelos de GRH

MODELOS	FUNDAMENTACION DEL MODELO
Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP. (Paez 1991)	Se estima que la tarea de la gerencia de RRHH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen. Los supuestos fundamentales de este modelo son los siguientes: 1- Desarrollo y uso de la inteligencia del operario. 2- Primero el hombre en su relación con las maquinas.

	3- Entrenamiento y desarrollo para todos. 4- Interés por la empresa. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RRHH.
Modelo Planteado por Werther & y Davis (1991)	En el modelos se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre si, aunque poseen limites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch (1992)	Parte de que la organización requiere de RRHH en determinada cantidad y calidad. La ARH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estratégica empresarial, la filosofía o cultura organizacional y las políticas u objetivos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte de la ARH y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente, interdependientes. Para cada uno de estos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuales son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastián, 1994.	En este modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en si mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. La necesidad de comunicación, como eje central, une a los gestores del sistema y a este con los RRHH.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este modelo, la actividad de RRHH esta integrada a una serie de procesos relacionados entre si, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). Procesos de desarrollo (promoción y formación). Procesos de evaluación. Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelo de Storner (1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción y desarrollo, adiestramiento y desarrollo, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.
Modelo de Serpollo y Ledvinka (1998)	Este modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros, de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y la evaluación de los resultados.
	Es considerado superior a los demás modelos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que

Modelo de Beer (1992)	le confiere a los factores de situación, y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno, se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RRHH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores, incluyen un mapa de GRH como una extensión metodológica del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Ivancevvih (1992)	Este modelo parte del análisis de las influencias del entorno externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los recursos humanos, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

ANEXO # 2 Sistema de GRH de la UCF.

1. **Selección del personal.**
    - Presentación de las plazas a convocatorias internas y externas.
    - Diseño de puestos.
    - Entrevistas.
    - Exámenes de Admisión.
    - Pruebas psicológicas.
    - Pruebas sicométricas.
    - Características personales.

- Currículum.
- Título y otros elementos.
- Cuestionario.

2. Planeación, organización y control de los Recursos Humanos.

- Planeación de necesidades del personal.
- Análisis y diseño del puesto de trabajo.
- Reclutamiento de Recursos Humanos.
- Instalación y Orientación del personal.
- Organización salarial.
- Organización del trabajo y disciplina laboral.
- Registro y control.
- Gestión de seguridad y mejoramiento de las condiciones del trabajo.

3. Formación y desarrollo del personal.

- Formación del personal docente y no docente.
- Desarrollo de carreras de directivos, reservas, personal docente y no docente.
- Evaluación del personal.
- Diagnóstico de necesidades individuales de capacitación.
- Plan a corto, mediano y largo plazo de formación de doctores.

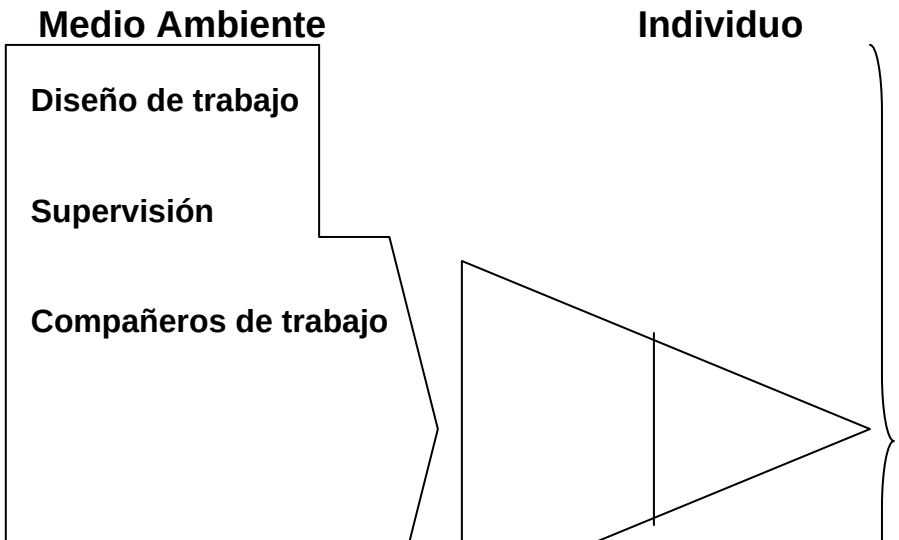
4. Evaluación del desempeño.

- Evaluación del desempeño del personal docente y no docente.
- Requisitos para desempeñar los puestos de trabajos.
- Objetivos de la organización.
- Planes individuales de trabajos convenidos para cada curso académico.
- Existencia de un sistema de control sistemático en correspondencia con la planeación estratégica.

5. **Incentivos, Premios y Atención al hombre.**
    - Atención al personal docente, no docente y jubilados.
    - Estimulación al personal docente y no docente.
    - Condiciones de trabajo favorables.
    - Existencia de un presupuesto financiero que respalde la estimulación individual y colectiva.

6. **Trabajo con directivos y reservas.**
    - Planeación de directivos y reservas.
    - Organización y condiciones de trabajo de los directivos.
    - Evaluación del desempeño, atención y estimulación de los directivos.
    - Formación y desarrollo de directivos y reservas.
    - Documentos del consejo de Estado y Ministros para el trabajo con los cuadros y la reserva.
7. **Auditoria del Sistema de Gestión.**
    - Autocontrol de cada unidad organizativa.
    - Control interno in situ*.
    - El resultado de la Gestión de Recursos humanos de cada directivo, elemento priorizados en su evaluación.
    - Existencia de un sistema de control de gestión para el ápice estratégico de la organización.

ANEXO # 3: Factores que determinan el desempeño.



Compensaciones

Motivación

Desempeño

Determinación del Desempeño

Habilidades

Condiciones de trabajo

Capacitación

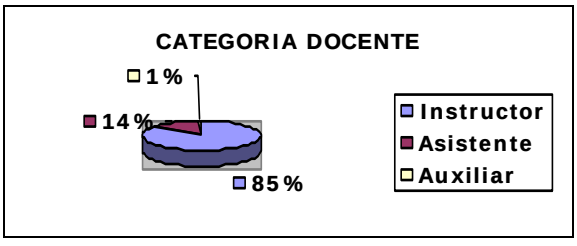
Evaluación

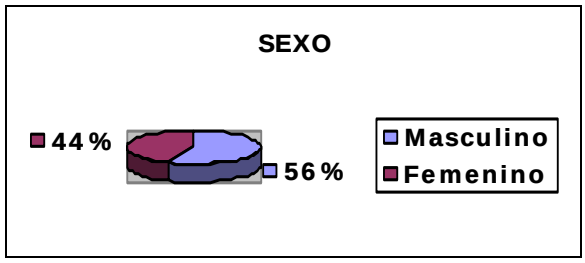
ANEXO # 4: Clasificación de diferentes autores para agrupar los Métodos de Evaluación.

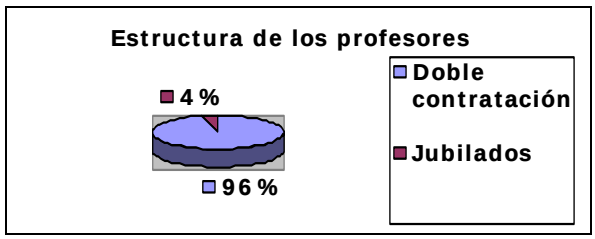
Koontz (1985)	Evaluaciones tradicionales de rangos y mediante objetivos verificables.
Chiavenato (1992)	Medidas objetivas, medidas subjetivas y simulaciones.
Mace (1990)	Valoraciones psicológicas mediante observaciones.
Harper & Lynch (1992)	Tareas relacionadas con la producción.

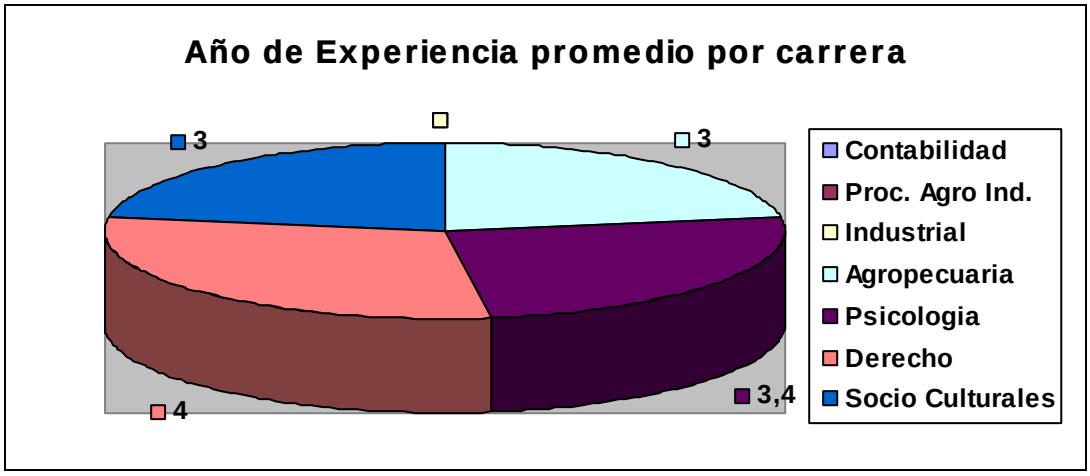
Werthr & Davis (1993)	Desempeño pasado y desempeño futuro.
Milkovich y Broudreau (1994)	Objetivos conveniados, normas de trabajo y comparación entre individuos.
Fleitman (1994)	Mediciones directas y mediciones indirectas.
Daniela (1996)	Mediante conteo y mediante juicio.

ANEXO # 5: COMPOSICIÓN LABORAL. GRÁFICO PASTEL.









ANEXO # 6: ENTREVISTA REALIZADA A LOS EXPERTOS.

1- ¿Conoce usted el SGRH de la Universalización?.
2- Entre los subsistemas que lo integran está el de Evaluación del Desempeño del personal docente. ¿Cree usted que es necesario el perfeccionamiento de este para la universalización?.
3- ¿Cuáles usted piensa son los retos fundamentales que le ha impuesto la Universalización a dicho subsistema?.

4- ¿Qué otros subsistemas de la GRH de la Universalización están a su modo de ver estrechamente vinculados con el de la Evaluación del Desempeño?.
5- ¿Qué nuevos elementos propios de la Universalización deben tenerse en cuenta para el perfeccionamiento de la Evaluación del Desempeño?.
6- ¿Qué debilidades de la Evaluación del Desempeño del personal docente que usted conoce deben ser tenidos en cuentas para perfeccionar la evaluación del desempeño en la SUM?.
7- ¿Considera usted que la evaluación del PTP de la Universalización debe tener peculiaridades que la diferencien del Profesor a tiempo completo?.
8- ¿Otros elementos de Interés?.

ANEXO # 7: CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EXPERTOS EN LA SEGUNDA RONDA.

Cuestionario

El cuestionario que ponemos a su consideración es el resultado del anterior realizado al grupo de expertos del cual usted forma parte. Persiguiendo el objetivo de lograr la mayor concordancia posible entre los criterios emitidos, contamos con su colaboración, anticipándole que nos será de gran utilidad.

1- El SGRH y sus subsistemas que mostramos a continuación es resultado de la primera ronda de pregunta realizada a los expertos. Evalúelos en la escala del 1 al 7 según la importancia que tienen a su criterio.

_____ Selección y mantenimiento del personal.

_____ Planeación, organización y control de los RRHH.

_____ Formación y desarrollo del personal.

_____ Evaluación del desempeño.

_____ Incentivos, premios y atención al hombre.

_____ Trabajo con directivos y reservas.

_____ Auditoria del Sistema de Gestión.

2- ¿Qué nuevos elementos propios de la Universalización deben tenerse en cuenta para el perfeccionamiento de la evaluación?.

_____ La existencia de un elevado número de profesores a tiempo parcial en las sedes.

_____ Las características del modelo pedagógico propio de la Universalización.

_____ La existencia de un fortalecimiento de las Regulaciones laborales en sus centros de trabajo fundamental que limitan su desempeño en la SUM.

_____ La necesidad de un control sistemático que oriente el desempeño para lograr calidad en el cumplimiento del mismo por el PTP.

_____ Estructura de trabajo en la SUM y sus particularidades.

_____ Existencia de un contrato laboral con el PTP donde se declaran las funciones contratadas.

_____ La necesidad de formarlo para que se desempeñe como profesor universitario.

3- ¿Considera usted necesario el perfeccionamiento del plan individual del PTP como requisito para perfeccionar la evaluación?.

Si _____ No _____

4- ¿Considera usted necesario un sistema de control que retroalimente al profesor y lo ayude a mejorar su desempeño?.

Si _____ No _____

5- ¿La evaluación del desempeño del PTP de la Universalización debe tener como punto de partida el cumplimiento del plan individual del profesor conveniado y reajustado durante el curso?.

Si _____ No _____

6- ¿Otros elementos de interés?.

ANEXO # 8: CUESTIONARIO REALIZADO A LOS EXPERTOS EN LA TERCERA RONDA.

Cuestionario

El cuestionario que ponemos a su consideración es el resultado de la segunda ronda realizada a un grupo de expertos de cual usted forma parte. Persiguiendo el objetivo de validar los criterios seleccionados, contamos con su colaboración, anticipándole que nos será de inestimable utilidad.

1- Planeación - UCf – SUM – Carrera.

Si _____ No_____

2- Planeación funciones del PTP según categoría y contrato, y sus resultados a alcanzar.

Si _____ No _____

3- Características del PTP.

Si _____ No _____

4- Habilidades y conocimientos para las funciones que desempeña.

Si _____ No _____

5- Interés y expectativas para conciliar el plan.

Si _____ No _____

6- Orientación y control para garantizar el desempeño.

Si _____ No _____

7- Correspondencia de la evaluación del desempeño con el plan.

Si _____ No _____

ANEXO # 9: ENCUESTA A DIRECTIVOS Y JEFES DE CARRERAS.

Encuesta a directivos y jefes de carreras de la SUM.

SUM Aguada de Pasajeros.

Nombre y Apellidos_____

Cargo que desempeña. _____

Experiencia en la Dirección de la SUM_____

Categoría docente que ostenta_____ Master Si ____ No _____

Colegas:

La Gestión de los Recursos Humanos, su correcto desarrollo, el éxito en su implementación representa una condición necesaria para el logro de la excelencia de

nuestra sede. Todos los subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos son importantes, pero hay uno**, la evaluación del desempeño**; donde no son satisfactorios los indicadores resultantes. Resolver este problema es clave para el logro de nuestros propósitos y por ello le pedimos cooperación en la búsqueda de las causas y otros elementos necesarios contestando con toda sinceridad y responsabilidad las siguientes interrogantes y proposiciones. De antemano Agradecemos su colaboración, GRACIAS

I_1) Para la planificación del desempeño de los profesores a tiempo parcial en la carrera o área de resultado clave que dirijo tengo en cuenta:

a) La misión y objetivos de la universidad, la sede y la carrera por ARC:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

2) Las funciones como profesor de la sede, según su categoría docente:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

3) Las características de un profesor a tiempo parcial:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

4) Las habilidades y conocimientos que posee para las funciones que desempeña:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

5) Los resultados concretos que debe alcanzar en cada componente de su plan:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

6) Los intereses y expectativas como profesor a tiempo parcial de la SUM que tiene:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

7) La información que durante el curso académico debo brindarle para que cumpla todas las tareas o acciones de su plan.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

II_ Alguna sugerencia que usted haría a la planificación anual que le realiza a sus profesores a tiempo parcial de las carreras que se imparten en la SUM para perfeccionarla.

_____
_____

III 1) El seguimiento del desempeño según plan (controles) que realiza como jefe de la carrera donde laboran sus profesores a tiempo parcial es:

a) A partir de la Observación y la anotación de hechos y acontecimientos para acumular elementos de juicio.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

b) Manteniendo reuniones de chequeo después del primer semestre y al finalizar el curso según planeación individual conveniada.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

c) Informando los momentos claves por Áreas de Resultados Claves conveniadas en cada plan individual para ayudar al cumplimiento del plan durante el semestre y el curso.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

IV 1) La evaluación Anual del desempeño de los profesores a tiempo parcial en la SUM se corresponde con lo planeado y ajustado durante el curso con su jefe de carrera y previa interacción con los representantes de ARC.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

2) Siento satisfacción como directivo de los profesores a tiempo parcial de la SUM con la evaluación del desempeño que se les realiza a los mismos al concluir cada curso académico.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

V. Alguna sugerencia que usted haría al proceso actual de evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM para perfeccionarla.
_____

ANEXO # 10: ENCUESTA A PROFESORES A TIEMPO PARCIAL.

Encuesta a profesores a tiempo parcial
SUM Aguada de Pasajeros.
Encuesta Anónima.

Colegas:

La Gestión de los Recursos Humanos, su correcto desarrollo, el éxito en su implementación representa una condición necesaria para el logro de la excelencia de

nuestra sede. Todos los subsistemas de la Gestión de los Recursos Humanos son importantes, pero hay uno**, la evaluación del desempeño**; donde no son satisfactorios los indicadores resultantes. Resolver este problema es clave para el logro de nuestros propósitos y por ello le pedimos cooperación en la búsqueda de las causas y otros elementos necesarios contestando con toda sinceridad y responsabilidad las siguientes interrogantes y proposiciones. De antemano Agradecemos su colaboración, GRACIAS

I_1) Para la planificación del desempeño en la carrera donde trabajo el jefe parte de:
a) La misión y objetivos de la universidad, la sede y la carrera:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
2) Las funciones como profesor de la sede, según mi categoría docente:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
3) Las características de un profesor a tiempo parcial:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
4) Las habilidades y conocimientos que poseo para las funciones que desempeño:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
5) Los resultados concretos que debo alcanzar en cada componente de mi plan:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
6) Los intereses y expectativas como profesor a tiempo parcial de la SUM:
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
7) La información que durante el curso académico debo recibir para cumplir todos las tareas o acciones de mi plan.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

II_ Alguna sugerencia que usted haría a la planificación anual que le realiza su jefe de carrera para perfeccionarla.
_____
_____

III 1) El seguimiento del desempeño según plan (controles) que realiza el jefe de la carrera donde labora a los profesores a tiempo parcial es:
a) A partir de la Observación y la anotación de hechos y acontecimientos para acumular elementos de juicio.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
b) Manteniendo reuniones de chequeo después del primer semestre y al finalizar el curso según planeación individual conveniada.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
c) Informando los momentos claves por Áreas de Resultados Claves conveniadas en mi plan individual para ayudar al cumplimiento del plan durante el semestre y el curso.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

IV 1) La evaluación anual de mi desempeño como profesor a tiempo parcial en la SUM se corresponde con lo planeado y ajustado durante el curso con mi jefe de carrera.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____
2) Siento satisfacción como profesor a tiempo parcial de la SUM con la evaluación del desempeño que en la misma me realizan al concluir cada curso académico.
Nunca _____ A veces _____ Casi siempre _____ Siempre _____

V. Alguna sugerencia que usted haría al proceso actual de evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM para perfeccionarla.

_____

ANEXO # 11: Tablas de Frecuencias del procesamiento de las encuestas de los Directivos y Jefes de Carreras.

Pregunta # 1:

La misión en la planificación del desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	Casi siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Siempre	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Funciones de los profesores según su categoría docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	3	30.0	30.0	30.0
	Siempre	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Características de un profesor a tiempo parcial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	10.0	10.0	10.0
	Siempre	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Habilidades y conocimiento para funciones que desempeña.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Siempre	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Resultados por componentes del plan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	1	10.0	10.0	10.0
	Siempre	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Intereses y expectativas como profesor a tiempo parcial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	6	60.0	60.0	60.0
	Siempre	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Información que se le brinda para el cumplimiento del plan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi siempre	2	20.0	20.0	20.0
	Siempre	8	80.0	80.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pregunta # 3:

Controles realizados al desempeño a partir de observaciones y anotaciones de hechos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	60.0
	Siempre	4	40.0	40.0	100.0

	Total	10	100.0	100.0	

Controles realizados al desempeño manteniendo reuniones de chequeo semestral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	20.0	20.0	20.0
	Casi siempre	2	20.0	20.0	40.0
	Siempre	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Controles realizados al desempeño informando los momentos claves por ARC.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	1	10.0	10.0	10.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	40.0
	Siempre	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Pregunta # 4:

La evaluación del desempeño se corresponde con lo planeado y ajustado durante el curso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	3	30.0	30.0	30.0
	Casi siempre	3	30.0	30.0	60.0
	Siempre	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Siento satisfacción como directivo con la evaluación del desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	10.0	10.0	10.0
	A veces	5	50.0	50.0	60.0
	Casi siempre	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

ANEXO # 12: Tablas de Frecuencias del procesamiento de las encuestas de los Profesores a Tiempo Parcial.

Pregunta # 1:

Para la planificación el jefe de carrera parte de la misión y objetivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.2	3.2	3.2

	A veces	16	16.8	16.8	20.0
	Casi siempre	23	24.2	24.2	44.2
	Siempre	53	55.8	55.8	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Las funciones según categoría docente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.2	3.2	3.2
	A veces	8	8.4	8.4	11.6
	Casi siempre	30	31.6	31.6	43.2
	Siempre	54	56.8	56.8	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Características de un profesor a tiempo parcial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	4.2	4.2	4.2
	A veces	33	34.7	34.7	38.9
	Casi siempre	35	36.8	36.8	75.8
	Siempre	23	24.2	24.2	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Habilidades y conocimiento para funciones que desempeña.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	14	14.7	14.7	14.7
	Casi siempre	30	31.6	31.6	46.3
	Siempre	51	53.7	53.7	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Resultados concretos que debo alcanzar según mi plan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1.1	1.1	1.1
	A veces	12	12.6	12.6	13.7
	Casi siempre	45	47.4	47.4	61.1
	Siempre	37	38.9	38.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Intereses y expectativas como profesor a tiempo parcial.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	3.2	3.2	3.2
	A veces	34	35.8	35.8	38.9
	Casi siempre	27	28.4	28.4	67.4
	Siempre	31	32.6	32.6	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Información que durante el curso debo recibir.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	1.1	1.1	1.1
	A veces	29	30.5	30.5	31.6
	Casi siempre	38	40.0	40.0	71.6
	Siempre	27	28.4	28.4	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Pregunta # 3:

Seguimiento del desempeño a partir de observaciones y la anotación de hechos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	5.3	5.3	5.3
	A veces	9	9.5	9.5	14.7
	Casi siempre	45	47.4	47.4	62.1
	Siempre	36	37.9	37.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Seguimiento del desempeño manteniendo reuniones semestrales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	8.4	8.4	8.4
	A veces	7	7.4	7.4	15.8
	Casi siempre	31	32.6	32.6	48.4
	Siempre	49	51.6	51.6	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Seguimiento del desempeño informando los momentos claves por ARC.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	7.4	7.4	7.4
	A veces	21	22.1	22.1	29.5
	Casi siempre	31	32.6	32.6	62.1
	Siempre	36	37.9	37.9	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Pregunta # 4:

La evaluación del desempeño se corresponde con lo planeado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	5.3	5.3	5.3
	A veces	7	7.4	7.4	12.6
	Casi siempre	25	26.3	26.3	38.9
	Siempre	58	61.1	61.1	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

Siento satisfacción como profesor con la evaluación del desempeño que me realizan.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	7.4	7.4	7.4
	A veces	20	21.1	21.1	28.4
	Casi siempre	36	37.9	37.9	66.3
	Siempre	32	33.7	33.7	100.0
	Total	95	100.0	100.0	

ANEXO # 13: Encuesta a Directivos y Jefes de Carreras relacionado con el procedimiento elaborado para el perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los PTP.

Estimados colegas:

Nos encontramos elaborando un procedimiento para al perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los profesores a tiempo parcial de la SUM Aguada de pasajeros, con el fin de validar nuestra propuesta le consultamos los elementos fundamentales del procedimiento diseñado. Con antelación le agradecemos su colaboración.

Procedimiento elaborado: le presentamos los pasos del procedimiento partiendo del supuesto que la evaluación es un elemento de un sistema conformado por el proceso de planeación-control y evaluación que constituyen subsistemas a su vez de la GRH.

- Planeación de los objetivos de la Sede Universitaria Municipal.
- Auto plan de resultados de los profesores a tiempo parcial (se les pide criterios anteriores al plan de cuales son sus metas según la categoría docente que ostenta y lo planeado en el Contrato).
- Plan de resultados (Se confecciona por el jefe de carrera teniendo en cuenta: Los objetivos de la carrera para el curso, el auto plan elaborado por el profesor y la derivación de tareas por actividades sustantivas conveniadas, es importante planear la formación y desarrollo del profesor para que pueda mejorar su desempeño y cumplirlo con la calidad requerida y a su vez cambiar y/o ratificar la categoría docente que ostenta y no sea necesario rescindir el contrato laboral).
- Control sistemático del desempeño, al menos semestralmente es necesario revisar con el profesor el grado de cumplimiento del desempeño y realizar los ajustes necesarios al plan.
- Evaluación de los objetivos de la carrera.
- Auto evaluación.
- Búsqueda de criterios de las fuentes, Jefes de Áreas de Resultados Claves, y otras personas que participan en el proceso en la SUM que tienen elementos sobre el desempeño de los profesores a tiempo parcial.
- Confección de la evaluación por el jefe de carrera y la Comisión designada a tales efectos con estrecha coordinación con el Director de la SUM que es el máximo responsable de la calidad del proceso.
- Discusión individual.
- Discusión colectiva.
- Escritura del modelo.

Considera usted que estos elementos se responden con los pasos necesarios para perfeccionar la evaluación del desempeño de los PTP de la Universalización.

SI _____ NO _____

Considera usted que estos elementos se corresponden con el estilo de Dirección Estratégica y el Sistema de Gestión de RRHH predominante en la institución.

SI _____ NO _____

Cree usted que con los cambios que se proponen se logre perfeccionar el sistema actual de evaluación del desempeño.

SI _____ NO _____

Comente algún otro tema que considere importante para la investigación que realizamos.

Gracias por su colaboración.

ANEXO # 14: Tablas de Frecuencias del procesamiento de las encuestas a Directivos y Jefes de Carreras relacionado con la validación del procedimiento elaborado para el perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de los PTP.

Pregunta # 1:

Considera que estos elementos se corresponden con los pasos necesarios para perfeccionar la Evaluación del Desempeño de los PTP.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado

Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0

Pregunta # 2:

Considera que estos elementos se corresponden con el estilo de Dirección Estratégica y el SGRH.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0

Pregunta # 3:

Cree que con los cambios que se proponen se logre perfeccionar el sistema actual de Evaluación del Desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Si	10	100.0	100.0	100.0