

**Universidad Internacional de La Rioja
Máster Universitario en Dirección y Gestión
de Recursos Humanos**

**Diseño de un plan de Evaluación Integral
para docentes universitarios de programas
de pregrado de la Fundación Universitaria
de Popayán**

Trabajo fin de máster presentado por: Omar Andrés Acosta Caicedo

Titulación: Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Director: Joaquín Juan Torres Lacambra

Popayán
Agosto 25 de 2017

ÍNDICE

Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Justificación y problema	10
Objetivos	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
1. Producto y mercado	13
1.2. Puntos fuertes y ventajas	15
1.2.1. Perfil de capacidad Interna	18
1.2.2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM):	22
1.3. DAFO	27
1.4. Tipología del cliente	30
1.5. Mercado Potencial	31
1.6. La competencia	32
1.7. Principales competidores	33
1.8. Estrategias de negocio	33
2. Marco referencial	37
2.1. Estado del arte	37
2.2. Marco teórico	40
2.3. Recursos Humanos	42
2.4. Marco legal	43
3. Modelo metodológico y análisis	48
3.1. Aspectos metodológicos	48

3.1.1.	Actores que intervienen en la aplicación de la propuesta-----	49
3.1.2.	Tipo de instrumentos o formatos -----	51
3.2.	Metodología sobre análisis de la propuesta -----	53
3.2.1.	Ponderación para el cuestionario de los estudiantes -----	54
3.2.2.	Ponderación para los siguientes tres (3) cuestionarios. -----	55
3.2.3.	Aplicación gráfica del ejercicio -----	57
3.3.	Definición de los responsables -----	58
4.	Conclusiones -----	60
5.	Bibliografía-----	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de evaluaciones que se realizan a un docente de la FUP -----	18
Figura 2 Porcentaje de docentes y administrativos de la FUP a junio 2017 -----	31
Figura 3 Ingreso de estudiantes de localidades y departamentos cercanos a la FUP -----	32
Figura 4 Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo estratégico 2013-2018 -----	35
Figura 5 Estructura orgánica FUP a nivel de Vicerrectorías -----	42
Figura 6 Resultado del gráfico sobre el ejemplo -----	58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Docentes de la Fundación Universitaria de Popayán a Junio de 2017 -----	14
Tabla 2 Docentes de la FUP a Junio de 2017 por programa académico -----	15
Tabla 3 Cantidad de directores por programa académico a fecha de Junio de 2017 -----	19
Tabla 4 Cantidad de estudiantes por programa académico a fecha de Junio de 2017 -----	20
Tabla 5 Cantidad de docentes por programa académico a fecha de Junio de 2017-----	21
Tabla 6 Resumen sobre directores de programa, estudiantes y docentes a fecha de Junio de 2017	22
Tabla 7 Análisis de fortalezas y debilidades por área de la Fundación Universitaria de Popayán para la formulación del Plan de Desarrollo (2013 – 2018) (Ibít., p.37)-----	23
Tabla 8 Diagnóstico externo POAM al área de Talento Humano de la FUP -----	27
Tabla 9 Análisis DOFA para el área de Talento Humano de la FUP -----	28
Tabla 10 Análisis de la aplicación de percepciones de docentes de la FUP-----	40
Tabla 11 Crecimiento de docentes los últimos 5 años en la FUP-----	44
Tabla 12 Procesos Internos de la oficina de Talento Humano en la FUP relacionado con los docentes de los Programas Académicos -----	45
Tabla 13 de Actores que participan en la Evaluación Integral según la propuesta de trabajo-----	49
Tabla 14 Población de aplicación para la propuesta de trabajo -----	50
Tabla 15 Población de aplicación para la propuesta de trabajo -----	51
Tabla 16 Análisis de los instrumentos de evaluación docente -----	53
Tabla 17 Ponderaciones generales desde las perspectivas para la evaluación Integral -----	54
Tabla 18 Ponderaciones según las 6 áreas del desempeño -----	55
Tabla 19 Escala de calificación del resultado final-----	56
Tabla 20 Ejemplo de Ponderaciones en las 4 perspectivas-----	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 CARACTERÍSTICA N° 15. Evaluación de profesores-----	64
Anexo 2 Formato Evaluación de Desempeño Docente-----	65
Anexo 3 Formato Autoevaluación de Desempeño Docente-----	67
Anexo 4 Cuestionario de evaluación de los estudiantes a docentes-----	69
Anexo 5 Formato de Evaluación Par o de sus compañeros de trabajo para el Desempeño Docente-----	70

Resumen

Este trabajo ofrece una propuesta al área de Recursos Humanos de la Fundación Universitaria de Popayán, para que los docentes de los programas de pregrado se evalúen teniendo en cuenta su comportamiento y habilidades en el aula de clase, y los resultados que arrojen dicha práctica sean analizados de acuerdo a las habilidades profesionales y personales, a fin de generar planes de mejora con el docente y así alcanzar la excelencia académica con los alumnos en el aula de clase.

La Fundación Universitaria de Popayán FUP, actualmente está en la búsqueda del reconocimiento por parte del Consejo Nacional de Acreditación CNA de Colombia¹, y dentro del marco de sus procesos se encuentra la Autoevaluación de todos los ejes estratégicos que son partícipes o que interactúen en el proceso educativo, para que coordinados efectivamente se tenga una educación con calidad, que permita proyectar verdaderos profesionales que den buenos frutos en la sociedad, con principios éticos y valores que se reflejan en la misión de la Universidad; lo anterior se logrará con personas comprometidas con este objetivo, no sólo en sus funciones sustanciales como lo son la docencia, la investigación y la sociabilización, sino también partiendo de la integridad personal y con sentido de pertenencia por la institución, que propongan planes de mejora continuos y se evalúen desde diferentes puntos de vista, y no sólo de los estudiantes, sino también de otros de vista que se encontrarán durante el desarrollo de este trabajo.

Palabras clave: Evaluación Integral, Autoevaluación, docente, estudiantes, estadísticas, plan de mejora, excelencia académica, programas académicos.

¹ El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) es un organismo de naturaleza académica que hace parte del Sistema Nacional de Acreditación (SNA)... Entre sus objetivos está el de "Fomentar los procesos de acreditación de programas e instituciones de educación superior en Colombia, para tal efecto el CNA brindará asesoría, apoyo y capacitación para promover la consolidación y el fortalecimiento permanente de la excelencia. (CNA, 2017 <https://www.cna.gov.co/1741/article-186382.html>)

Abstract

This work offers a proposal to the Human Resources area of the Fundación Universitaria de Popayán, so that the teachers of the undergraduate programs are evaluated taking into account their behavior and skills in the classroom, and the results that give rise to this practice are analyzed according to professional and personal skills, in order to generate improvement plans with the teacher and thus achieve academic excellence with the students in the classroom.

The Fundación Universitaria de Popayán FUP is currently in the search for recognition by the Consejo Nacional de Acreditación CNA of Colombia², and within the framework of its processes is the Self-assessment of all strategic axes that are participants or that interact in the process educational, so that effectively coordinated education has a quality that allows real professionals to project projects that bear good fruit in society, with ethical principles and values that are reflected in the mission of the University; the above will be achieved with people committed to this objective, not only in their substantive functions such as teaching, research and socialization, but also starting from personal integrity and with a sense of belonging by the institution, to propose improvement plans continuous and evaluated from different points of view, not only from the students, but also from other viewpoints that will be encountered during the development of this work.

Keywords: Integral Evaluation, self-assessment, teaching, students, Director, statistics, Improvement plan, academic excellence, academic programs.

2

The Consejo Nacional de Acreditación (CNA) is an academic body that is part of the National Accreditation System (SNA) ... Among its objectives is to "Encourage the accreditation processes of higher education programs and institutions in Colombia, in order to The CNA will provide advice, support and training to promote the consolidation and permanent strengthening of excellence

Introducción

La Fundación Universitaria de Popayán en su 35 aniversario, tiene bases sólidas que nacen desde la Autoevaluación de sus programas académicos. La Institución adopta el concepto de autoevaluación “como un proceso formativo, que permite verificar y contrastar los principios y propósitos misionales y el cumplimiento de sus funciones sustantivas. La autoevaluación debe ser entendida como un proceso permanente que permite recolectar, analizar, valorar y ofrecer información útil, para la toma de decisiones en aras del mejoramiento continuo de los programas y la institución en su conjunto³.” Por eso es importante la evaluación que se le realizar a los docentes que hacen parte de los diferentes programas académicos.

No obstante, no hay un método definido por la Institución que permita tomar decisiones o proponer planes de mejora que contribuyan a este objetivo. Actualmente la Institución cuenta con algunas herramientas que se están aplicando como lo son la evaluación de desempeño por parte de la dependencia de Talento Humano y la Evaluación de Estudiantes, dichos instrumentos son un insumo a una evaluación integral o también llamada Evaluación 360°. También trata de proponer una serie de evaluaciones como son la evaluación de sus compañeros de trabajo y la autoevaluación del docente que se harán a través de formatos de encuestas.

Al combinar estas formas, no sin antes haberle asignado un peso porcentual a cada una de las evaluaciones, se llevarán los correspondientes informes estadísticos que serán graficados y de esta manera contar con diferentes puntos de vista y tomar decisiones propias, verdaderas y con fundamentos.

³ Modelo de Autoevaluación de la Fundación Universitaria de Popayán, 2012.

Lo más importante para una Institución de Educación Superior es el alcance de la excelencia académica, contar con docentes íntegros, con sentido de pertenencia y que sepan hacer su trabajo haciendo uso de los componentes esenciales como los son la docencia, la investigación y la Proyección social.

Justificación y problema

La Fundación Universitaria de Popayán luego de 35 años de existencia en la ciudad de Popayán capital del departamento de Cauca – Colombia, ha tenido una historia educativa significativa a lo largo de su existencia; sus últimos tres planes de desarrollo tienen una característica esencial que es la búsqueda de la excelencia académica, sólo que el último plan de desarrollo aprobado por el Acuerdo 006 de abril de 2012 por el Consejo Superior y que rige en un periodo de 5 años (2012 – 2018), la Institución que querido fortalecer la calidad académica a través de la autoevaluación con fines de la acreditación de Alta Calidad de sus programas académicos. Para el CNA⁴ *“La acreditación es el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos, es una ocasión para valorar la formación que se imparte con la que se reconoce como deseable en relación a su naturaleza y carácter, y la propia de su área de conocimiento.*

El proceso de Acreditación se desarrolla a través de la evaluación de la calidad realizada por la institución misma (autoevaluación)...; el proceso culmina con el reconocimiento público de la calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional.” (CNA, 2017) En Colombia. No obstante, han pasado 5 años y está próximo a terminar el actual plan de desarrollo, por lo cual el rector ha dado el precepto para que el siguiente plan de desarrollo de la Institución se continúe fortaleciendo este propósito como un eje estratégico. La Universidad cuenta con más de 400 docentes con capacidades profesionales y humanas que permiten el desarrollo de cada uno de los programas ofertados por la institución. La Autoevaluación nace del trabajo en equipo, de la interacción de las personas con fines académicos y de la necesidad de fortalecer las actividades del proceso formativo.

Es importante contar con un método que permita evaluar de manera integral a los docentes de la Institución en miras de un mejoramiento continuo; no llegando a la excelencia absoluta, pero si

⁴ CNA: Consejo Nacional de Acreditación, ente certificador de la alta calidad en Educación en Colombia.

realizando los ajustes necesarios en materia educativa, a corto plazo, medibles y controlados para afinar el propósito de una educación con calidad y cumplir con la misión de la Universidad que es la de formar profesionales íntegros que encaminen sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la región y del país.

En la actualidad se cuenta dos fuentes objetivas del procesos integral como los son la evaluación del desempeño y la evaluación de los estudiantes, pero no se alcanza a percibir de manera objetiva la evaluación desde diferentes puntos de vista del docente. Para esto se hace necesario contar con sistema de evaluación integral o también llamado evaluación 360° que permite la tomar decisiones claras, oportunas, medibles, alcanzables en tiempo determinado. El resultado final de este ejercicio permitirá tener cuatro puntos objetivos como los son la Evaluación del desempeño, la evaluación que hacen los estudiantes a sus docentes de clase, se propondría la evaluación que hacen sus compañeros de trabajo y por último la autoevaluación que se hace el docente.

Para ello se trabajará con los datos de número de docentes, número de estudiantes, evaluación de desempeño con fecha actualizada a junio de 2017.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar una propuesta para la evaluación integral de los docentes de pregrado de los diferentes programas académicos de la Fundación Universitaria de Popayán.

Objetivos específicos

- Establecer los actores que van a intervenir en el proceso evaluativo de la planta docente de la Fundación Universitaria de Popayán.
- Identificar los factores que se deben incluir en el proceso de evaluación integral con el fin de establecer el alcance del mismo.
- Establecer qué criterios serán tenidos en cuenta para planes de mejora continua dentro de la planta educativa de la Institución.

Los anteriores objetivos procuran que la Fundación Universitaria de Popayán tenga una visión objetiva frente a la evaluación de los docentes, que no sea únicamente por la percepción de los estudiantes, sino también otros puntos de vista que son importantes también a la hora de tomar

decisiones y se puedan formular planes de mejora concretos y centrados en el objetivo primordial que tiene la Institución, que es el de alcanzar la acreditación de Alta calidad de sus programas académicos, y este sería uno de los primeros pasos, contar con docentes comprometidos, que sepan hacer su trabajo bajo la escala de la reflexión, participación, reconocimiento y verificación desde el aula de clase.

1. Producto y mercado

1.1. Productos y visión:

Los programas académicos de pregrado con los que cuenta la Fundación Universitaria de Popayán, en modalidad presencial y en las jornadas de la mañana, tarde y noche en la ciudad de Popayán y en el municipio de Santander de Quilichao son:

- Administración de Empresas Agropecuarias
- Administración de Empresas
- Arquitectura
- Comunicación Social y Periodismo
- Contaduría
- Derecho
- Ecología
- Economía
- Licenciatura en Educación Artística y Cultural
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Industrial
- Psicología
- Trabajo Social

Los programas académicos que están en el municipio de Santander de Quilichao tienen la misma forma, fisionomía y características, lo que quiere decir es que estos funcionan de tal manera que pertenecen a una aplicación de cobertura⁵ de los que son ofertados en la ciudad de Popayán.

⁵ En cuanto a la ampliación de cobertura, la educación es un derecho de la persona y un servicio público obligatorio que tiene una función social, cuya responsabilidad es compartida entre el Estado, la sociedad y la familia. La Constitución autoriza que este servicio sea prestado por particulares, creando y gestionando establecimientos educativos bajo las condiciones establecidas por la ley, garantizando el cumplimiento de los

Por tanto, los datos de los docentes y estudiantes que están consolidados en las cifras que se tendrán presentes durante el desarrollo de este trabajo se encuentran actualizados hasta el mes de junio de año 2017. Para el caso de los docentes con quienes cuenta la Fundación Universitaria de Popayán se dividen en tres grandes grupos que son:

- Docentes tiempo completo: Son aquellos que tienen asignado a la semana 40 horas de clase con sus alumnos lo cual se encuentra regulado en cuanto a la cantidad máxima de horas que puede trabajar una persona según el Ministerio de Trabajo.
- Docentes Medio Tiempo: Aquellos docentes que tienen asignados 20 horas de clase a la semana. El cálculo resulta en que dos docentes de medio tiempo suman un docente tiempo completo.
- Docentes Hora Cátedra. Son aquellos docentes contratados para materias exclusivas o muy propias del programa académico. Por lo general tiene asignadas 10 horas a la semana.

Al clasificar los docentes por Tiempo Completo, Medio Tiempo y tiempo parcial que hay por programa académico en la Fundación Universitaria de Popayán, se tiene la siguiente información:

Tabla 1 Docentes de la Fundación Universitaria de Popayán a Junio de 2017

Tipo de Vinculación	Total
Docentes tiempo completo	271
Docentes medio tiempo	148
Docentes tiempo parcial	32
Total de docentes	451

Fuente elaboración propio autor

El dato anterior entrega una cifra total de la Institución, pero también es necesario conocer la cifra de docentes de Tiempo Completo, Medio Tiempo y tiempo parcial que existe por los programas académicos, con el fin de determinar la cantidad de evaluaciones que se deben realizar y que debe

fines de la educación y la calidad en la prestación del servicio (Artículos 67 y 68 de la Constitución Política de 1991). (Ministerio de Educación de Colombia, 2017)

ser retroalimentada a los directores de programa como jefes directos de los docentes en cada programa académico.

Tabla 2 Docentes de la FUP a Junio de 2017 por programa académico

Programa Académico	Tiempo Completo	Medio Tiempo	Tiempo parcial
Administración de Empresas Agropecuarias	9	10	
Administración de Empresas	14	13	
Arquitectura	33	9	10
Comunicación Social y Periodismo	12	4	1
Contaduría Pública	16	14	
Derecho	38	36	11
Ecología	7	4	
Economía			
Ingeniería de Sistemas	21	8	
Ingeniería Industrial	27	12	5
Licenciatura en educación Artística y Cultural	11	3	2
Psicología	63	25	2
Trabajo Social	20	10	1
Total de docentes	271	148	32

Fuente oficina de Desarrollo profesoral y Oficina de Planeación FUP

1.2. Puntos fuertes y ventajas

La evaluación que realiza semestre a semestre la Fundación Universitaria de Popayán a los docentes de cada programa académico, se toma generalmente desde la percepción que tiene el estudiante hacia el docente de la asignatura, por lo tanto no es objetiva. Por ejemplo: un docente que es estricto en su materia y que exige en el aprendizaje a sus alumnos, puede tener consecuencias negativas en la percepción de algunos estudiantes ocasionándole malas calificaciones y de esta manera se evadiría

la responsabilidad que tienen estos con su aprendizaje o que el resultado no sea el apropiado para que el estudiante no se encuentre en bajo rendimiento.⁶

Hay un tema que actualmente afecta de modo sustancial a la educación en Colombia y se refiere a la tolerancia. Es de recordar que en Colombia estamos en un momento de pos-conflicto.

“En el marco del conflicto armado vivido en Colombia desde hace ya algunas décadas, se ha comenzado a visualizar lo que se ha llamado el posconflicto, definido éste como la fase que viene después de la firma definitiva de los acuerdos de paz, pero que en algún sentido es deseable construir durante el conflicto, y que supone una recomposición de la sociedad que incluye asuntos como la desmovilización de los actores armados, la seguridad ciudadana, la reinserción y el desarrollo de los acuerdos de paz.” (Gómez Restrepo, 2017)

La Fundación Universitaria de Popayán es una Institución de Educación Superior que abre sus puertas a todo público, es una institución de inclusión, y debe tener la capacidad de integrar, entender y comprender, no solo a los docentes, sino también de los estudiantes que forman parte de la FUP.

...”es fundamental aprovechar la coyuntura en que se dan los acuerdos de paz para realizar ajustes en las políticas educativas, ya que estos son periodos de grandes cambios en distintos niveles del país. Así, el sistema educativo no debe esperar que termine el proceso de paz y comience la implementación de los acuerdos para ver cómo puede contribuir a la paz. El sistema educativo no debe limitar su función a la de replicador de contenidos relacionados con la paz, sino que debe crear las condiciones necesarias para que esta sea posible, debe pensarse como el espacio donde el posconflicto se materialice y, sobre todo, debe generar las oportunidades para que las nuevas generaciones jamás contemplen la posibilidad de repetir, una vez más, la espiral de violencia que tantas veces ha retornado sobre la historia de Colombia. (Charria, 2015)

Lo anterior no quiere decir que toda la responsabilidad de calificar el desempeño de un docente sea desde la óptica del estudiante, y más aún cuando esta se hace de manera obligatoria semestre a semestre. Para lograrlo, el estudiante entra vía web al portal estudiantil que se ha diseñado, y en el módulo de notas a mitad de semestre se activa la evaluación docente. El estudiante no puede consultar sus notas sin que este procedimiento de calificación a sus docentes se haya realizado. Una

⁶ Bajo rendimiento: Según el acuerdo 006 del reglamento estudiantil, un estudiante pierde la asignatura por debajo la calificación mínima de 3.0 sobre 5.0. CITAR ACUERDO

vez hecha la carga de la calificación, el estudiante podrá validar sus calificaciones convirtiendolo en una ventaja.

De igual forma contamos con la Evaluación de Desempeño a Docentes que se realiza a los estudiantes semestre a semestre, esta también se desarrolla con cierta periodicidad, pero quien tiene a cargo esta función es el área de Recursos Humanos de la Institución. Para ello existe un formato creado por el área de calidad Interna⁷, (Ver Anexo 1)⁸. Este formato califica al docente desde la perspectiva del director del programa académico.

Por tanto los dos anteriores aspectos se cumplen en la Institución y se realizan en una frecuencia de semestre a semestre, pero teniendo prioridad la calificación que realiza el estudiante.

También se cuenta con un formato de “Autoevaluación de desempeño Docente” (Ver Anexo 2)⁹, el cual no se está aplicando en la Fundación Universitaria de Popayán. Es un instrumento de poca importancia, y podría llegar a ser relevante si se fusionara con las demás evaluaciones.

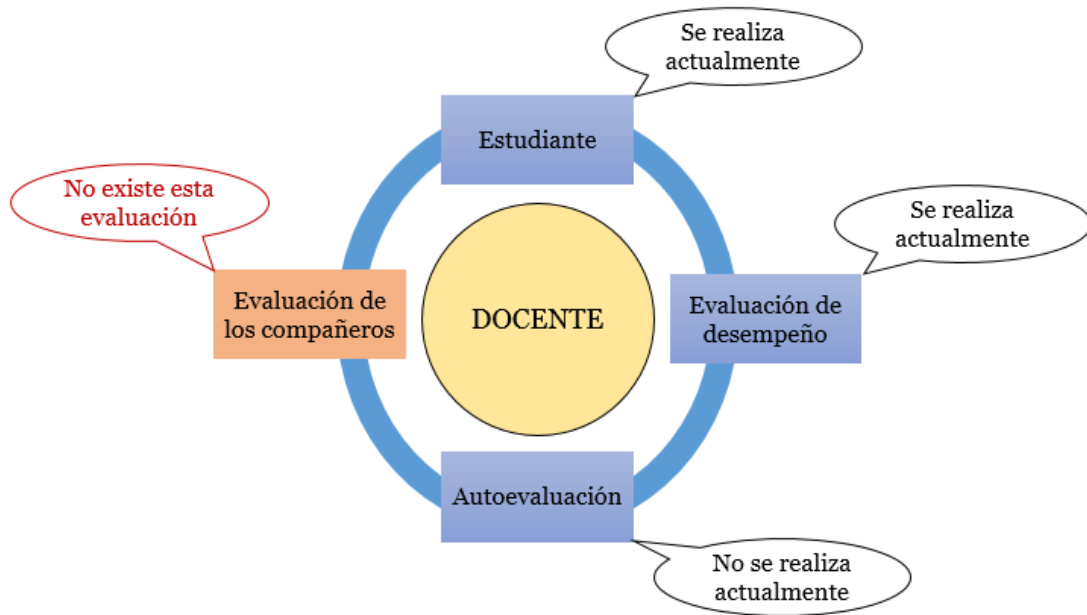
Para complementar la Evaluación docente de la FUP, se propone que para complementar estas dos metodologías se tenga en cuenta otra alternativa como es la evaluación que emitirían sus compañeros docentes de área, teniendo en cuenta que este instrumento de recolección de información aún no existe para su aplicación en la institución como tal.

⁷ Cabe anotar que la Fundación Universitaria de Popayán está certificada actualmente por la Norma ISO 9001:2008 y por tanto existen documentos estandarizados para los procesos que tiene actualmente la Institución.

⁸ TH-FO-015 - Formato evaluación de desempeño Docente

⁹ TH-FO-025 - Formato autoevaluación de desempeño Docente

Figura 1 Tipos de evaluaciones que se realizan a un docente de la FUP



Fuente elaboración propio autor

1.2.1. Perfil de capacidad Interna

Para obtener el perfil de capacidad interna es necesario conocer quiénes son las personas que van a participar del proceso de la evaluación integral de la Fundación Universitaria de Popayán, para ello se determina 4 grandes grupos, a saber:

- **Directores de Programa:** Por cada programa académico existe un director de programa y de acuerdo al manual de funciones estipulado por la Fundación Universitaria de Popayán, le compete el cumplimiento de las funciones sustantivas de los docentes¹⁰, las cuales constituyen los parámetros necesarios para evaluar el desempeño de los educadores que pertenecen a su unidad de trabajo. La cantidad de directores por programa académico en las mismas jornadas (Mañana, tarde y noche) son los siguientes:

¹⁰ Se han reconocido como funciones sustantivas de la universidad, a la investigación, la docencia y la extensión. (Glosario de la Educación Superior, Ministerio de Educación de Colombia)

Tabla 3 Cantidad de directores por programa académico a fecha de Junio de 2017

Programa Académico	Director de Programa
Administración de Empresas Agropecuarias	1
Administración de Empresas	1
Arquitectura	1
Comunicación Social y Periodismo	1
Contaduría Pública	1
Derecho	1
Ecología	1
Economía	1
Ingeniería de Sistemas	1
Ingeniería Industrial	1
Licenciatura en Educación Artística y Cultural	1
Psicología	1
Trabajo Social	1
Total de directores	13

Fuente Planeación Institucional de la FUP

- Estudiantes: Para el Ministerio de Educación Nacional en su glosario define que un estudiante es “*persona natural que posee matrícula vigente para un programa académico y que siendo centro destinatario del proceso educativo, recibe la formación a través del acceso a la cultura, al conocimiento científico y técnico, a la apropiación de valores éticos, estéticos, ciudadanos y religiosos, que le facilitan la realización de una actividad útil para el desarrollo socioeconómico del país.*”¹¹ (Ministerio de Educación Superior de Colombia, 2007) Por tanto, son los estudiantes la parte mas importante dentro del proceso educativo

¹¹ Artículo 91º y 92º de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación.

- Artículo 107º de la Ley 30 de diciembre 28 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la educación superior.

que tiene la Fundación Universitaria de Popayán, la cual en el mes de junio de 2017 relaciona un total de 6.875 estudiantes en sus programas académicos de pregrado¹²

Tabla 4 Cantidad de estudiantes por programa académico a fecha de Junio de 2017

Programa Académico	2017-1
Administración de Empresas Agropecuarias	182
Administración de Empresas	393
Arquitectura	583
Comunicación Social y Periodismo	135
Contaduría Pública	611
Derecho	887
Ecología	81
Economía	13
Ingeniería de Sistemas	293
Ingeniería Industrial	677
Licenciatura en educación Artística y Cultural	238
Psicología	1720
Trabajo Social	1062
Total de estudiantes	6875

Fuente Planeación Institucional y oficina de Registro y Control Académico de la FUP

- Docente: Para el Ministerio de Educación de Colombia en su glosario define que un docente es “*persona natural que orienta el proceso de formación, enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, acorde con el proyecto educativo institucional y las expectativas sociales, culturales, éticas y morales de la sociedad,*”¹³ y son ellos quienes realizarían la Autoevaluación del desempeño de sus actividades educativas y la misma herramienta

¹² Fuente de la oficina de Planación Institucional y la Oficina de Registro y Control Académico.

¹³ Artículo 104º de la Ley 115 de febrero 8 de 1994, por la que se expide la ley general de educación.

permitirá tener acceso a la percepción de sus compañeros de trabajo sobre el proceso formativo que lleva a cabo dentro de la institución y así cerrar el ciclo del desempeño integral.

Tabla 5 Cantidad de docentes por programa académico a fecha de Junio de 2017

Programa Académico	2017-1
Administración de Empresas Agropecuarias	19
Administración de Empresas	27
Arquitectura	52
Comunicación Social y Periodismo	17
Contaduría Pública	30
Derecho	85
Ecología	11
Economía	0
Ingeniería de Sistemas	29
Ingeniería Industrial	44
Licenciatura en educación Artística y Cultural	16
Psicología	90
Trabajo Social	31
Total de docentes	451

Fuente Planeación Institucional, Escuela de Desarrollo Profesional y oficina de Talento Humano de la FUP

La Fundación Universitaria de Popayán de Popayán está posicionada como la Universidad Privada más grande que existe en el departamento del Cauca – Colombia, sin tener en cuenta a la Universidad del Cauca que es de naturaleza Pública, con mucha más trayectoria educativa en esta ciudad y cuenta con alrededor de 14.000 estudiantes. “*La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública de carácter nacional con 189 años de historia. Desde su fundación, ofrece servicios educativos a estudiantes de todo el país* (Universidad del Cauca, 2017).

En conclusión, la Fundación Universitaria de Popayán cuenta con una cantidad de estudiantes y docentes a tener en cuenta en departamento del Cauca. Si los instrumentos para realizar la autoevaluación fueran material impreso, a los directores les resultaría un proceso engorroso debido

a que factores como el diligenciamiento, tabulación, resultados y retroalimentación serían limitados a un tiempo determinado ocasionando posibles fallas dentro del desarrollo del mismo. En resumen:

Tabla 6 Resumen sobre directores de programa, estudiantes y docentes a fecha de Junio de 2017

Personal	Cantidad
Directores	13
Estudiantes	6875
Docentes	451

Fuente elaboración propio autor

De ser factible esta propuesta para evaluación docente para la Fundación Universitaria de Popayán, se requiere que se sistematice este proceso a través de un software debido a la cantidad de actores que intervienen en ella, el cual debe ser flexible y trabajable desde cualquier lugar, que esté disponible a cualquier hora, como funciona actualmente la evaluación de los docentes por parte de los estudiantes y que al ingresar vía web a la consulta de matrícula cumpla con los requisitos ya mencionados.¹⁴

1.2.2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM):

En el Plan de desarrollo actual que está a punto de terminar su vigencia¹⁵ (2013-2018), establece las oportunidades del Macro entorno, que fueron las causas establecidas a primera instancia para determinar un previo análisis DOFA en su momento. Llama la atención que en el área de Talento Humano de ese entonces tenía serios problemas, ya que no contaba con una política de gestión del talento humano, no existía un sistema de información para manejar el recurso laboral, y por último expresa que había deficiencia en la estructura organizacional de atención al trabajador.

¹⁴ El SIREs es el Sistema de Información de Registro Estudiantil, es el el software por el cual se administra todo el inventario de estudiantes de la Fundación Universitaria de Popayán.

¹⁵ Plan de Desarrollo Estratégico (2013-2018) aprobado por el Acuerdo 006 de Abril de 2013 por el Consejo Superior de la Fundación Universitaria de Popayán.

El DOFA descrito en el Plan de Desarrollo es el siguiente:

Tabla 7 Análisis de fortalezas y debilidades por área de la Fundación Universitaria de Popayán para la formulación del Plan de Desarrollo (2013 – 2018) (Ibít., p.37)

AREAS	FORTALEZA	DEBILIDAD
Mercadeo.	<p>Se cuenta con un sólido Equipo de trabajo.</p> <p>Se cuenta con una directriz para la proyección del área (Plan estratégico 2011-2014)</p> <p>Crecimiento número de estudiantes.</p> <p>Fortalecimiento de Imagen Institucional.</p> <p>Posicionamiento en el mercado local y regional.</p>	<p>No existe un plan de mercadeo.</p> <p>Ausencia de un sistema de información</p> <p>Ausencia de estudios de mercadeo para programas académicos.</p> <p>Ausencia de estrategias de posicionamiento por programa académico.</p> <p>Publicidad engañosa.</p> <p>Ambigüedad en las funciones del área.</p> <p>Ausencia de una política.</p>
Gerencial.	<p>Alianza estratégica con UNIMINUTO.</p> <p>Mejora de la infraestructura</p>	<p>Desconocimiento del nivel de autoridad y autonomía en los programas académicos.</p> <p>Falta de directrices claras para la dirección de programas.</p>
Financiero.	<p>Apoyo financiero a los procesos institucionales.</p>	<p>Falta de estrategias para buscar fuentes de ingresos diferentes a la matrícula.</p> <p>Adeudamiento Ley 550.</p> <p>Doble contratación de docentes.</p> <p>Ausencia de un código de ética.</p> <p>Doble contratación de docentes.</p>
Académica.	<p>Respuesta a las necesidades regionales.</p> <p>Se cuenta con un PEI como elemento de dirección.</p>	<p>Falta de unificación y claridad en procesos académicos.</p> <p>Deficiencia en la implementación del PEI.</p> <p>Deficiencias en el sistema de información académica.</p> <p>Alta competencia.</p> <p>Ausencia de un proceso de selección de docentes.</p> <p>Ausencia de un proceso de selección de estudiantes.</p>
Investigación.	<p>Función sustantiva formalizada en la institución.</p> <p>1, 5 % presupuesto de apoyo a la función de investigación.</p> <p>Direccionamiento institucional a través de una política (Acuerdo 012 de Abr 29 de 2003. C.S.)</p> <p>8 grupos de investigación reconocidos en Colciencias</p> <p>Fortalecimiento de semilleros de investigación. 4 inscritos en el CEIN y 4 en proceso de formalización.</p>	<p>No se aplica en su totalidad el presupuesto asignado.</p> <p>Política desactualizada.</p> <p>El tipo de contratación, impide que se consolide una cultura de investigación y de formación de investigadores.</p> <p>Falta de presupuesto para el proceso.</p> <p>Baja cultura de investigación.</p> <p>Escaso número de publicaciones.</p> <p>Falta de estímulos y reconocimiento a la labor investigativa.</p>
Proyección social.	<p>Función sustantiva formalizada en la institución.</p>	<p>No se cuenta con el tiempo para realizar los diferentes proyectos.</p> <p>No se aplica en su totalidad el presupuesto asignado.</p>

	<p>Direccionamiento institucional a través de una política (Acuerdo 015 de Nov 22 de 2009. C.S.)</p> <p>Plan estratégico Institucional de emprendimiento 2011-2015.</p> <p>Plan estratégico Institucional de gestión cultural 2011-2015</p> <p>Estructura organizativa de apoyo al área.</p> <p>1, 5 % presupuesto de apoyo a la función de extensión y proyección social.</p> <p>El potencial humano competente que tiene la Universidad para realizar un buen trabajo en equipo.</p> <p>La diversidad de programas que tiene la universidad, donde se puede aprovechar de cada uno sus fortalezas para fomentar e impulsar la extensión y proyección social.</p> <p>La participación activa que tiene la universidad con instituciones públicas y privadas de la región, factor importante para aprovechar.</p> <p>El posicionamiento de la Semana Social que realiza la FUP cada año, insumo que permite dar a conocer los resultados en esta área.</p> <p>El campus universitario con el que cuenta la universidad es un espacio importante que permite realizar diversos eventos.</p> <p>El interés y apoyo institucional o de sus directivas por fortalecer la función Sustantiva de Extensión, con el fin de mantener el reconocimiento no solo en Popayán sino en el Departamento del Cauca.</p> <p>Dentro de la Proyección Social y Extensión continuar con el fomento de la Responsabilidad Social la FUP.</p> <p>Se encuentra formalizado e institucionalizado el Balance Social FUP.</p> <p>Visibilización de la Función de extensión</p>	<p>Alta rotación de los integrantes del CIE.</p> <p>Ausencia de una política de atención a los egresados.</p> <p>No se ha aprovechado el entorno de la sede los Robles para la ejecución de proyectos sociales. (vereda Los Robles, Sachacoco y la Poblacena).</p>
<p>Internacionalización</p>	<p>Nombramiento de un responsable para el desarrollo de las actividades de internacionalización.</p> <p>Gestión en el área.</p> <p>Inclusión en el PDI 2008-2012 del programa Relaciones Nacionales e internacionales (eje estratégico Calidad Académica).</p> <p>Elaboración de propuesta de Política de internacionalización, actualmente en estudio para aprobación por parte del Consejo Superior.</p>	<p>No hay una política de internacionalización.</p> <p>Se carece de infraestructura para el desarrollo de la internacionalización.</p> <p>Desconocimiento de los ámbitos de actuación de la internacionalización.</p> <p>Ausencia de una política para el fortalecimiento de la segunda lengua en la institución.</p> <p>Ausencia de programas de formación avanzada para docentes de carácter internacional.</p>

	<p>Participación activa en la RCI (Red Colombiana de internacionalización) capítulo sur occidente.</p> <p>Participación activa en la semana regional de la internacionalización.</p> <p>Realización de cuatro misiones a Universidades de EEUU con estudiantes y docentes de la institución.</p> <p>Articulación con la OAI del Sistema UNIMINUTO</p> <p>Se cuenta con la Escuela de Idiomas de la FUP (resolución 1795 de 5 de mayo de 2011 de la secretaria de Educación y Cultura de la alcaldía Municipal de Popayán).</p> <p>Docentes capacitados en formación de postgrado a través de convenios nacionales e internacionales.</p>	<p>Desarticulación de las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y proyección social con el proceso de internacionalización.</p> <p>Ausencia de procedimientos, guías, manuales, requerimientos de soporte al proceso.</p> <p>Ausencia de información estadística.</p>
Talento Humano.	Personal con calidad humana.	<p>Ausencia de una política de gestión para el talento humano.</p> <p>No existe un sistema de información para manejar el recurso humano.</p> <p>Deficiencia en la estructura organizacional de atención al talento humano.</p>
Bienestar Universitario.	Infraestructura de apoyo	<p>Alta rotación en la dirección del área.</p> <p>Baja cobertura en participación de estudiantes.</p> <p>Deficiencia en el direccionamiento estratégico.</p> <p>Sin planes para manejar deserción y egresados.</p>
Tecnología.	<p>Renovación tecnológica.</p> <p>Programa Cauca vive digital.</p> <p>Plan estratégico de incorporación de las TIC en la FUP 2011-2015.</p>	<p>Los sistemas de información adolecen de opciones para resultados básicos, falta de capacitación de plataforma existente como instrumento didáctico para el aprendizaje y control del tiempo independiente de los estudiantes.</p> <p>Deficiencia en Salas de cómputo, Hardware y Software.</p>
Comunicación	Comunicación externa.	<p>Ambigüedad de funciones con el área de mercadeo.</p> <p>Ambigüedad de funciones con el programa de comunicación social.</p> <p>Ausencia de un plan estratégico del área.</p> <p>Deficiencias en la comunicación interna</p>

Fuente Plan de Desarrollo de la Fundación Universitaria de Popayán (2013 – 2018)

De hecho en uno de sus catorce (14) objetivos estratégicos, formula que uno de ellos es el Talento *sostenibilidad de forma que apoye los procesos de calidad en el cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior.*” (Plan de Desarrollo de la FUP, 2017)

Es por esto que la Fundación Universitaria debe formular un nuevo Plan de desarrollo por 5 años más, que unido a la estrategia de la Institución, siga promoviendo el talento humano como un sistema consolidado de selección, inducción, evaluación del desempeño y otras buenas prácticas que contribuyan estratégicamente a los objetivos primordiales de la institución.

“Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño nos sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.” (Albeiro, 2009)

Al realizar una matriz de diagnóstico externo de oportunidades y amenazas (POAM) para el área de Talento Humano resulta lo siguiente:

Tabla 8 Diagnóstico externo POAM al área de Talento Humano de la FUP

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS									
Crecimiento de la Nómina debido al crecimiento en el número de estudiantes	X						X		
POLITICOS									
Normativa de contratación o lo que exige la ley en Colombia					X			X	
Influencia política u otros intereses en la Contratación de personal en la FUP						X			X
SOCIALES									
Rotación debido a mejores sueldos con otras universidades en la Ciudad de Popayán					X			X	
TECNOLOGICO									
La estabilidad de la conexión a Internet por la ubicación de la oficina de talento humano (Sede Los Robles)	X							X	
COMPETITIVOS									
Creación de nuevos Institutos de Educación Superior en la ciudad de Popayán			X						X
GEOGRÁFICOS									
Sede los Robles (8 kilómetros al sur de la ciudad de Popayán vía a Timbío)						X			X

Fuente propia A: Alto impacto, M: Medio Impacto, B: Bajo impacto

Si bien es cierto, hay amenazas externas que influyen en el área de recursos humanos de la Fundación Universitaria de Popayán, pero internamente se pueden potencializar con los propósitos que exige el Consejo Nacional de Acreditación para que hayan personas que moldeen su labor docente, y así alcanzar los objetivos que se proponen los programas académicos en la búsqueda del reconocimiento de la excelencia académica y formación de futuros profesionales.

Para enfatizar qué debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas enfrenta actualmente el área de Talento Humano de la institución, se hace necesario un análisis DOFA que se propone a continuación, y de este modo, crear la necesidad de una evaluación integral a los docentes que hacen parte de los programas académicos.

1.3. DAFO

Tabla 9 Análisis DOFA para el área de Talento Humano de la FUP

Debilidades	Oportunidades
<p>Se tiene un solo punto de vista para la evaluación de los Docentes que es la evaluación que hacen los estudiantes de los programas académicos.</p> <p>No hay un sistema adecuado que permita la recolección de la información que contribuya almacenar, administrar y consultar información relevante a los diferentes tipos de evaluación de desempeño.</p> <p>Se hace semestralmente la evaluación de desempeño a docentes pero se tiene únicamente como requisito para el cumplimiento de la Norma ISO 9001:2008</p> <p>Existe el formato aprobado por el área de Calidad Institucional de Autoevaluación Docente pero no se aplica dicho instrumento.</p> <p>No existe formato de evaluación que tome el punto de vista de los compañeros de trabajo.</p> <p>No existe una mirada integral por el cual se evidencie debidamente el desempeño de los docentes de la Fundación Universitaria de Popayán.</p> <p>Existe desconocimiento desde el área de Talento Humano para la aplicación de la evaluación de desempeño integral.</p> <p>No existe un director de talento humano y quien lleva y colabora en la dirección es la jefe de Nómina desde hace dos años atrás.</p>	<p>La Fundación Universitaria de Popayán requiere de una evaluación integral para los docentes que tienen los programas académicos.</p> <p>Crear un mecanismo de evaluación cíclico que permita determinar desde varios puntos de vista una evaluación integral para los docentes de la Institución.</p> <p>Formular un plan mejora para que se incluya una evaluación Integral para el próximo plan de desarrollo de la Institución (2018-2023)</p> <p>Crear desde el área de la Gerencia de las tecnologías para desarrollar un software que permita almacenar, administrar y consultar información relevante a los diferentes tipos de evaluación de desempeño.</p> <p>Fomentar la participación, reconocimiento y reflexión desde los programas académicos para generar planes de mejora que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos de Talento Humano de la Institución.</p> <p>Crear el formato de evaluación de compañeros de trabajo para tener el insumo adecuado para una evaluación integral.</p> <p>Actualmente la Institución está fomentando un nuevo plan de desarrollo por 5 años más por lo que podría plantear un objetivo estratégico para los siguientes 5 años (2018-2023)</p>
Fortalezas	Amenazas
<p>La Institución está trabajando actualmente en la formulación de un plan de desarrollo (2018-2023) y que contemple el mejoramiento de las actividades que realiza Talento Humano.</p> <p>La acreditación de programas académicos requiere de personal docente comprometido, eficiente y eficaz para el logro de los objetivos.</p> <p>La Institución sigue creciendo de acuerdo al número de estudiantes que van ingresando a los distintos programas académicos.</p> <p>Un objetivo estratégico actual del plan de desarrollo en Talento humano que se sustenta con el de consolidar un sistema de gestión con criterios de sostenibilidad y que apoye los sistemas de calidad en con todo lo relacionado a la educación superior. (Plan de desarrollo de la FUP (2013-2018).</p>	<p>Crecimiento de otras universidades y cuyos objetivos son similares como la acreditación de programas académicos.</p> <p>Malas decisiones que se puedan tomar con referente al despido de docentes por tener una sola mirada que es la evaluación docente por parte de los estudiantes.</p> <p>Pérdida de la información por no tener un sistema de información consolidado.</p> <p>Que se generen observaciones por parte del Ministerio de Educación Nacional en Colombia por no tener las herramientas adecuadas para regular el desempeño docente.</p> <p>Posible fuga de información otras universidades para conseguir talento humano de la FUP.</p>

Fuente elaboración propio autor

La tabla 9 relaciona básicamente las problemáticas actuales que afronta el área de talento humano en la Fundación Universitaria de Popayán, con la ventaja que la Institución está formulando un nuevo plan de desarrollo estratégico en el que se pueda plantear nuevas destrezas, a través de unos objetivos que apunten a grandes beneficios para la Institución en temas referentes a la Acreditación de Alta Calidad de sus programas académicos.

“El FODA es muy fácil de utilizar y la información que brinda es suficiente para los microemprendedores (...). Si pensamos en el significado de las palabras “fortaleza”, “oportunidad”, “debilidad” y “amenaza”, llegaremos rápidamente a la conclusión de que esos cuatro términos unidos nos sirven para evaluar acabadamente una gran cantidad de fenómenos desde simples ideas hasta complicados proyectos de negocios. Son los cuatro puntos cardinales para cualquier emprendedor.” (Kreimer, 2006)

Si las debilidades las convertimos en planes de mejora, o mejor aún, convertirlas en oportunidades, el área de talento humano en el nuevo plan de desarrollo puede apostarle a realizar una estrategia institucional enfocada en la evaluación integral de sus docentes, necesaria para los temas de autoevaluación con miras a la acreditación de programas académicos ante el CNA.

“La acreditación es el reconocimiento por parte del Estado de la calidad de instituciones de educación superior y de programas académicos, es una ocasión para valorar la formación que se imparte con la que se reconoce como deseable en relación a su naturaleza y carácter, y la propia de su área de conocimiento. También es un instrumento para promover y reconocer la dinámica del mejoramiento de la calidad y para precisar metas de desarrollo institucional y de programas.

...

El proceso de Acreditación se desarrolla a través de la evaluación de la calidad realizada por la institución misma (autoevaluación), por pares académicos externos que pueden penetrar en la naturaleza de lo que se evalúa (heteroevaluación) y por el Consejo Nacional de Acreditación (evaluación final); el proceso culmina con el reconocimiento público de la calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional.” (Ministerio de Educación de Colombia, 2017)

Por lo anterior es importante dar pasos acertados desde las distintas áreas de la Fundación Universitaria de Popayán y en cada uno de ellos deben estar presentes las personas que conforman el órgano institucional. La directriz de la universidad es fomentar la educación superior a personas cuya formación como futuros profesionales, les permitan contribuir a la solución de los diferentes

problemas que afronta la región y el país¹⁶, por tanto es en la capacidad educativa del cuerpo docente donde recae la responsabilidad de dar la formación pertinente a los estudiantes con el fin de que estos logren sus metas en el campo en que deseen desempeñarse como profesionales. El educador de la Fundación Universitaria de Popayán debe tener en cuenta la aplicación de las funciones sustantivas que son la docencia, la investigación y la proyección social para el logro de sus objetivos en materia de formación.

1.4. Tipología del cliente

“La Fundación Universitaria de Popayán, como Institución de educación superior en programas de pregrado, propone formar integralmente hombres y mujeres para hacer frente, de manera creativa y constructiva, a los retos que un mundo cambiante y cada vez más exigente plantea. Esta formación integral se refiere, por supuesto, al desarrollo armónico y equilibrado de las dimensiones espiritual, racional, afectiva y física de todo ser humano. La finalidad de la integralidad debe ser permitir el cuestionamiento y reformulación permanente de los modelos mentales que impiden el aprendizaje transformador, aquel que tiene que ver con el pensar y sentir en que se apoya el hacer, con aprender a ver las cosas de manera diferente, discernir y comprender mejor, con agudeza y penetración del entendimiento, y con énfasis en el porqué. Este tipo o nivel de aprendizaje demanda una inteligencia más sutil e implica desentrañar o cuestionar supuestos básicos profundamente enraizados en una organización, previamente inaccesibles, bien porque fueron desconocidos o porque no se permitiese su discusión. Al hacerlo, se reconstruyen las estructuras de conocimiento, de percepción y de comprensión, a nivel individual y, por extensión, a nivel colectivo.” (Proyecto Educativo Institucional FUP, 2016)

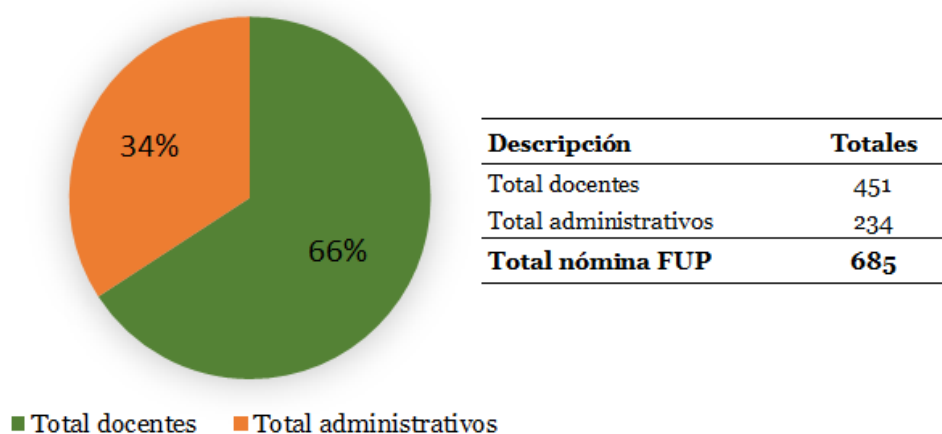
Es naturaleza de la Institución formar profesionales y por ende, este documento busca formular una propuesta para la realización de una evaluación integral a los docentes que hacen parte de los diferentes programas académicos. El registro de docentes en el primer semestre de 2017 (2017-I) la nómina registró un total de 451 docentes¹⁷ sobre el total de la nómina, es decir que el 66% de la

¹⁶ Misión de la FUP: *“Somos una Institución de Educación Superior que contribuye a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la Región y del País, sobre la base de la idoneidad profesional, de la adquisición y práctica de valores morales y de la ética, proyectándose en acciones institucionales que coadyuven en la identificación y solución de problemas regionales.”* (Plan de Desarrollo Estratégico, 2012)

¹⁷ Ver tabla 6

nómina de la Fundación Universitaria de Popayán son docentes y el 34 % restante es personal administrativo.

Figura 2 Porcentaje de docentes y administrativos de la FUP a junio 2017

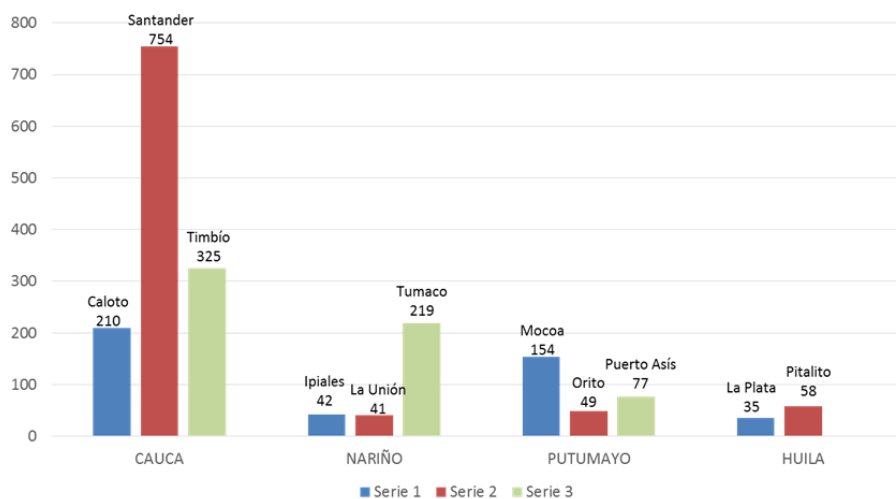


Fuente elaboración propio autor

1.5. Mercado Potencial

La mayor parte de estudiantes que ingresa a la Fundación Universitaria de Popayán, es decir el mercado potencial, provienen del sur occidente de Colombia y es debido a su ubicación geográfica ya que departamento del Cauca; cuya capital Popayán, tiene límites geográficos con varios departamentos del país como son: Nariño, Putumayo y Huila, los cuales por diversas dificultades que afrontan en la actualidad en materia social y educativa, han escogido al departamento del Cauca como la solución mas próxima para que los jóvenes puedan acceder a una formación profesional con calidad, debido a la fama de ser una capital cultural y de tradición universitaria reconocida a través del tiempo y a nivel nacional e internacional. Algunas cifras tomadas por el área de mercadeo de la Institución en 2016 revelan los siguientes datos:

Figura 3 Ingreso de estudiantes de localidades y departamentos cercanos a la FUP



Fuente oficina de Mercadeo de la FUP año 2016

1.6. La competencia

La competencia que tiene la Fundación Universitaria de Popayán se encuentra la Universidad del Cauca (Universidad pública), Corporación Universitaria Comfacauca (Universidad privada), Universidad Cooperativa de Colombia (Universidad privada), Universidad Antonio Nariño (Universidad privada), Universidad Autónoma del Cauca (Universidad privada), la Universidad María Cano (Universidad privada), la Universidad Abierta y a Distancia (Universidad Pública) y el Colegio Mayor (Universidad mixta)

La Fundación Universitaria de Popayán es una universidad de carácter privado que cuenta con 35 años de trayectoria, con experiencia, infraestructura, talento humano, entre otras cualidades. Entre sus metas esta el fortalecimiento de los procesos de Autoevaluación con miras a la acreditación de sus programas de pregrado ante el Consejo Nacional de Acreditación.

Cada universidad relacionada anteriormente cuenta con su respectivo departamento de talento humano, sus debidos procesos de selección, inducción, capacitación, retención, percepción del clima laboral organizacional, evaluación de desempeño, entre otras actividades a las que también le apuesta la Fundación Universitaria de Popayán en miras a la calidad de sus procesos académicos, y esto se logra contando con un recurso humano competente para el desarrollo de cada una de sus actividades en el campo requerido.

1.7. Principales competidores

El principal competidor de la Fundación Universitaria de Popayán es la Corporación Universitaria Comfacauca que se define como *“UNICOMFACAUCA es un ente universitario autónomo fundado por la Caja de Compensación Familiar del Cauca – COMFACAUCA; se constituye como Institución Universitaria facultada legalmente para ofrecer programas de Educación Superior que incluye la formación en programas profesionales universitarios, programas tecnológicos, técnicos profesionales y programas de especialización en sus respectivos campos de acción, sumado a otros procesos de apropiación del conocimiento, congruentes con su misión y carácter. Puede igualmente ofrecer otros niveles de la educación, de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias.”*¹⁸ Dicha universidad se caracteriza por contar el mismo número de programas académicos y en la actualidad están fortaleciendo los procesos de acreditación de sus programas académicos. El personal administrativo que laboró en la FUP hoy en día presta sus servicios como docentes o administrativos de esta institución.

La FUP cuenta con una mayor infraestructura, incluso supera a Unicomfacauca porque se cuenta con una sede campestre “los Robles” ubicada a 8 kilómetros al sur de Popayán vía Timbío Cauca, en dónde se ubican las oficinas contables, talento humano, aulas de clase, auditorias y demás. En cuanto a los datos de estudiantes con los que cuenta la institución en sus programas de pregrado, se considera que la FUP cuenta con mayor número de docentes para la enseñanza, sin embargo, no es posible realizar una comparación exhaustiva, ya que cada Institución es cautelosa con el manejo de la información por temas de seguridad.

La estructura organizativa es similar, su mapa de procesos coinciden debido a que ambas instituciones tienen el mismo carácter en lo que respecta al fortalecimiento de los servicios de educación superior. Una ventaja a favor de Unicomfacauca es la de ofrecer programas técnicos y tecnológicos, mientras que la FUP solo cuenta con dos técnicos y dos tecnológicos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, los cuales no se ofertan actualmente al público.

1.8. Estrategias de negocio

El Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Universitaria de Popayán es la carta de navegación, la columna vertebral de cada instituto educativo y/o el principal documento que tienen las instituciones de educación superior. El Ministerio de Educación Superior define el Proyecto

¹⁸ Proyecto Educativo Institucional, Corporación Universitaria Comfacauca.

Educativo Institucional PEI como *“Es la carta de navegación... en donde se especifican entre otros aspectos los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión.*

*Según el artículo 14 del decreto 1860 de 1994, toda institución educativa debe elaborar y poner en práctica con la participación de la comunidad educativa, un proyecto educativo institucional que exprese la forma como se ha decidido alcanzar los fines de la educación definidos por la ley, teniendo en cuenta las condiciones sociales, económicas y culturales de su medio...debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable”.*¹⁹

Este documento se materializa en el plan de desarrollo estratégico. La Fundación Universitaria de Popayán tiene actualmente aprobado este documento bajo el Acuerdo 006 de Abril de 2.013 por el consejo Superior *“Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo de la Fundación Universitaria de Popayán 2013 – 2018”*²⁰, y es en este documento es donde se materializan todas la actividades que a largo plazo desea implementar la FUP.

Este plan de desarrollo cuenta con tres ejes fundamentales que son:

- Responsabilidad Social: que trata sobre la Identificación y solución de problemas regionales en cumplimiento de la misión Institucional.
- Calidad: Renovación y nuevos Registros Calificados, la Acreditación de Programas y la Certificación ISO 9001:2008
- Globalización y localización: Consiste en *“Pensar globalmente y actuar localmente.”* Adaptación del entorno y aprovechamiento oportunidades mundiales.

¹⁹ Ministerio de Educacion en Colombia, 2017

²⁰ Acuerdo 006 de Abril 2013 – Consejo Superior.

Figura 4 Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo estratégico 2013-2018



Fuente oficina de Planeación Institucional de la FUP

Cada uno de estos ejes estratégicos se sustenta a través de 14 objetivos fundamentales, fueron discutidos en su momento, igualmente se debatieron y analizaron por medio de las mesas de trabajo, las cuales estaban compuestas por miembros de la Asamblea General, Consejo Superior, el Rector, el Secretario General, Vicerrectores, directivos de áreas y programas académicos, un representante de los docentes y un representante de los estudiantes. Cada mesa de trabajo definió cómo la Institución debía plantear una estrategia adecuada para que la Fundación Universitaria de Popayán llegara a cumplir con las metas trazadas y con cada uno de los objetivos.

Los objetivos del plan de desarrollo estratégico son:

- Misional.
- Fortalecimiento financiero.
- Calidad Académica.
- Internacionalización y bilingüismo.
- Regionalización.
- Procesos académicos.
- Extensión y proyección social.
- Investigación.
- Gestión organizacional.

- Alianzas interinstitucionales
- Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Infraestructura.
- Talento humano.
- Bienestar.

En este plan de desarrollo se puede observar tiene un objetivo propio en lo que respecta al talento humano que consiste en *“Consolidar un sistema de gestión del talento humano con criterios de sostenibilidad de forma que apoye los procesos de calidad en el cumplimiento de las funciones sustantivas de la educación superior.”*²¹

Para el siguiente plan de desarrollo se consideraría que la Fundación Universitaria de Popayán incluya un objetivo dirigido al talento humano para que lleve al fortalecimiento y mejoramiento continuo del área con miras a la calidad académica.

²¹ Plan de Desarrollo Institucional de la FUP, 2013-2018 pag.46

2. Marco referencial

2.1. Estado del arte

En la Fundación Universitaria de Popayán actualmente no tiene una evaluación objetiva de la evaluación de sus docentes, aunque si se realizan algunos procesos es importante que se fortalezcan y se tomen medidas que permitan el mejoramiento continuo de los procesos.

“La ISO 9001 es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización. Hoy por hoy, la norma ISO 9001 es la norma de mayor renombre y la más utilizada alrededor del mundo (Más de un millón de organizaciones en el mundo están certificadas ISO 9001” (Normas ISO, 2017)

La Institución actualmente se encuentra certificada por la Norma ISO 9001:2008, por lo anterior implica que toda acción que se realice en función del mejoramiento interno de los procesos influye directamente en la satisfacción del cliente, por tanto si se realizan mejoras tales como la evaluación Integral de los docentes esta llevará al mejoramiento de la producción intelectual y a el ejercicio de la docencia desde el aula de clase.

También es importante anotar que el Modelo de Autoevaluación que en la actualidad está en vigencia y aprobado por el Consejo Superior de la Institución²² tiene una característica especial a saber:

“CARACTERÍSTICA N° 15. Evaluación de profesores. Existencia de sistemas institucionalizados y adecuados de evaluación integral de los profesores. En las evaluaciones de los profesores se tiene en cuenta su desempeño académico,...y su contribución al logro de los objetivos institucionales.”

²² Modelo de Autoevaluación aprobado por el acuerdo 011 de Diciembre 2012

Lo anterior es importante conocerlo, este no es un proceso adicional académico - administrativo, sino que lo exige el Ministerio Nacional de Colombia a través del Concejo Nacional de Acreditación CNA. (Los indicadores que hacen parte de la característica 15 se encuentran en el Anexo 1)

Por su parte también el Ministerio de Educación establece: “...la evaluación anual de desempeño laboral del docente y del directivo docente es un proceso permanente que permite verificar el quehacer profesional de los educadores identificando fortalezas y aspectos de mejoramiento; para esto, se acude a la valoración de sus competencias funcionales y comportamentales. Los resultados de la evaluación anual de desempeño laboral, harán parte de la autoevaluación institucional y servirán para el diseño de los planes de mejoramiento institucional y de desarrollo personal y profesional de docentes y directivos docentes.”²³

Mientras no se cuente con una evaluación integral de los docentes difícilmente la Fundación Universitaria de Popayán alcanzará la Acreditación de sus programas académicos, debido a que es un proceso continuo, de revisión, reflexión y reconocimiento que se evidenciará a través de los planes de mejora que se implementen de manera constante.

La evaluación de desempeño es un proceso que permite obtener información sobre el nivel de logro y los resultados de los educadores, en el ejercicio de sus responsabilidades en los establecimientos educativos en los que laboran. Se basa en el análisis del desempeño de los docentes y directivos docentes, frente a un conjunto de indicadores establecidos previamente.

La evaluación de desempeño se caracteriza por ser un proceso:

- *Continuo: porque se realiza durante todo el año escolar, para propiciar la reflexión permanente sobre los logros y los resultados de los educadores.*
- *Sistemático: porque requiere de planeación y organización para obtener información confiable y representativa del desempeño de los educadores.*
- *Basado en la evidencia: puesto que se sustenta en pruebas y demostraciones concretas que garanticen objetividad.*
- *Orientado al mejoramiento: este proceso debe culminar cada año con la formulación concertada entre evaluadores y evaluados, de un Plan de Desarrollo Personal y Profesional,*

²³ Directiva Ministerial No. 26 de agosto 31 de 2010 sobre la Evaluación Anual de Docentes y Directivos Docentes

*que apoye el desarrollo individual de las competencias de los docentes, coordinadores, rectores y directores rurales del país.*²⁴ (MEN, 2017)

- Evaluación de los estudiantes a los docentes:

En la Institución se aplica de manera obligatoria (en la mayoría de los casos) la evaluación de los estudiantes hacia sus docentes, la cual es la única evaluación que se tiene en cuenta para formular planes de mejora pensando en el rendimiento de los estudiantes. Esta evaluación se realiza por el SIREs (Sistema de Información de Registro de estudiantes), el cual, además de incluir la administración de las notas de los estudiantes, este permite realizar la evaluación que hacen los estudiantes hacia los docentes a través de un formulario que se contesta de manera virtual y lo almacena en una base de datos que luego es analizada y compartida a los directores de programa para que se tomen las medidas correspondientes de mejora con cada uno de los docentes por programa académico. La periodicidad que se hace esta evaluación es a la mitad de cada semestre de estudio y se realiza dos veces en el año, es decir, un por cada semestre académico de la Institución y es función de la oficina de la Coordinación Académica.

- La evaluación de desempeño (De los directores de programa a los docentes):

Es una función propia de la oficina de Talento Humano, se aplica a todo el personal que ejerce actividades tanto administrativas como docentes. Tiene una periodicidad de ejecución semestral, pero en la actualidad no se tiene a disposición un sistema que permita recolectar, almacenar, administrar y controlar la información, por lo que este control se hace a través de instrumentos impresos y el gasto administrativo es considerable debido a la cantidad de personas que laboran en la Institución. Existen unos documentos ofimáticos que permiten el control y el análisis, sin embargo se pueden presentar faltas en el momento de la interpretación, so al momento de la transcripción se han cometido errores. Una vez la información es recolectada, transcrita y analizada, esta se comparte a los directores de los diferentes programas académicos y a su vez a los docentes, pero no se toman las medidas correspondientes que permitan implementar planes de mejora continua. (El formato que se aplica actualmente TH-FO-015 - Formato evaluación de desempeño Docente, se puede ver en el Anexo 2)

²⁴ Ministerio de Educación Nacional de Colombia, ¿Qué es la evaluación anual de desempeño?, <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-246098.html> - 2017.

- La autoevaluación

En el sistema de gestión de calidad existe actualmente un formato que permite percibir la gestión de la Autoevaluación, sin embargo, este formato no se está utilizando por momento debido a que no hay un proceso definido para que se integre a los demás, por tanto mientras no se tenga un proceso estandarizado, claro y dirigido no es aplicable porque se realizarían esfuerzos administrativos que no van a llegar a ningún lado. (El formato TH-FO-025 - Formato autoevaluación de desempeño Docente, se puede ver en el Anexo 3)

- Evaluación del Par o compañeros de trabajo

En el momento la Institución no lo ha establecido. No existe el formato como tal, pero debido a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional de Colombia se está pensando en implementar una evaluación Integral. A futuro se verá la necesidad de crear un instrumento que permita medir esta perspectiva.

Por tanto, ¿Qué se aplica y que está pendiente para realizar para poder realizar una evaluación Integral docente en la Fundación Universitaria de Popayán?

Tabla 10 Análisis de la aplicación de percepciones de docentes de la FUP

Instrumento	Observación	Aplicación
Evaluación de desempeño	Se aplica en el momento desde el área del talento Humano.	Tiene una medición periódica por cada semestre académico.
Evaluación de estudiantes	Se aplica en el momento a través del SIREs.	Tiene una medición periódica por cada semestre académico.
La Autoevaluación docente	Se tiene un formato establecido por calidad Institucional	No se aplica en el momento
Evaluación del par u otros compañeros de trabajo	No se tiene en cuenta tampoco existen formatos.	No se aplica en el momento

Fuente elaboración propio autor

2.2. Marco teórico

Evaluación 360° o evaluación Integral: En un artículo publicado en 2016 sobre la “La evaluación de 360° aplicada al personal docente de nivel superior” define que la evaluación de desempeño docente se toma como “*La evaluación del desempeño es una parte integral de un sistema de administración*”

y satisface diferentes necesidades organizacionales e individuales, y si bien la reforma institucional requiere tiempo para madurar, es muy oportuno detectar mediante una evaluación de desempeño docente experiencias significativas que permitan precisar nuevas acciones tendientes a mejorar los procesos de aprendizaje.

Con este objetivo, se justifica la necesidad de elaborar una Propuesta de Evaluación de 360° para el personal docente de educación superior, y así resulten congruentes las formas de organización del trabajo de los profesores con las que se promueve en los estudiantes con base en dicho modelo. Los resultados permitirán detectar las necesidades de formación y actualización docente y guiar la gestión orientada a dicho fortalecimiento. (Suarez Lara Sifuentes, 2016)

La evaluación de desempeño docente fue reglamentada por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia con el fin de dar seguimiento al trabajo de los docentes, con el fin de generar planes de mejora que contribuyan al fortalecimiento sus actividades en el aula de clase, beneficiando tanto al educador como a los mismos estudiantes. *“La evaluación de desempeño fue reglamentada con el decreto 3782 del 2007, regido por el Decreto Ley 1278 del 2002 que define que son las secretarías las encargadas de organizar y divulgar el proceso en su entidad territorial, y prestar asistencia técnica a evaluadores y evaluados.” (Ministerio de Educación Nacional, 2017)*²⁵

En el artículo 4 de la ley 115 de Febrero 8 de 1994 por el cual se expide la ley general de la educación dice que la *“Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento. El Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo (Ministerio de Educación Nacional, 2017).*²⁶

²⁵ Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Directiva ministerial sobre evaluación anual de desempeño de docentes y directivos docentes, <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-246098.html> - 2017.

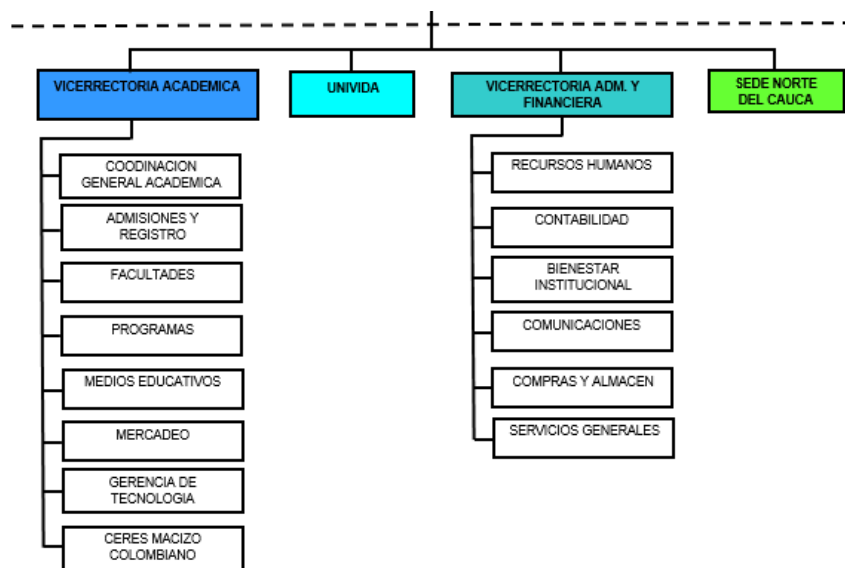
²⁶ Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Ley 115 de Febrero 8 de 1994 Por la cual se expide la ley general de educación, http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf - 2017.

El proceso evaluativo docente, permite a los educadores encontrarse con sus fortalezas y debilidades y así encaminarse en una mejora continua, es necesario tenerlo completamente definido en cada Institución de Educación Superior como bien lo expresa en una entrevista que se le hizo a María Clara Ortiz, Subdirectora de Capítulos de la Fundación Bicentenario, para Ortiz, *“Frente a la medición de la calidad educativa a través de los indicadores y el ISC - Índice Sintético de Calidad - definidos en el país, nos dice que aunque es importante medir los resultados, la apuesta de la escuela debe ir más allá, debe generar una formación sistémica, que implique la formación de maestros, su acompañamiento y la construcción en los planteles de capacidades para generar estrategias integrales de formación”* (Fundación Bicentenario, 2017)

2.3. Recursos Humanos

Para la Fundación Universitaria de Popayán en su área de Talento Humano, la cual depende de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, es considerada como un órgano vital cuya misión fundamental es la elaboración del cálculo del presupuesto que se hace año tras año con sus respectivas proyecciones financieras. El área como tal no cuenta con un director que los represente, es el jefe de nómina actual quien ha asumido este rol con la Institución. En la siguiente figura muestra el organigrama actual que tiene la FUP en el que se evidencia la estructura orgánica de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Figura 5 Estructura orgánica FUP a nivel de Vicerrectorías



Fuente Acuerdo 010 del 23 de abril de 2003 de la FUP

La oficina de Talento humano está compuesta por el director del área (actualmente no tiene representante en este cargo), el jefe de nómina (que hace las funciones propias de este puesto de trabajo y apoya en la dirección del área), un auxiliar de nómina, un asistente de nómina y dos asistentes más que apoyan los procesos de talento humano como son la evaluación de desempeño y clima laboral. Como se puede observar, esta oficina en lo que respecta al personal, es pequeña frente a la cantidad de colaboradores con los que cuenta la Institución, por ello procesos como este de implementar una evaluación integral se hace complicado por el volumen de trabajo que maneja esta oficina.

No obstante, la Fundación Universitaria de Popayán como Institución de Educación Superior el 29 de agosto de 2011 bajo el acuerdo 017 aprobado por el Consejo Superior creó la Escuela de Desarrollo Profesorado con el objetivo de:

“promover en forma permanente el desarrollo de los docentes de la Fundación Universitaria de Popayán para fomentar la excelencia académica en el cumplimiento de las funciones sustantivas de la Educación Superior en la aprehensión de la filosofía Institucional”²⁷

Cuya misión es:

“Contribuir con el desarrollo integral del docente de la Fundación Universitaria de Popayán mediante los procesos de cualificación permanente a partir de la autorreflexión sobre la filosofía educativa Institucional, para apoyar el desarrollo Organizacional y el cumplimiento misional”²⁸

Esta última área es la encargada de evaluar a los docentes y poner en marcha planes que permitan una mejora continua y así contribuir con los procesos de la alta calidad académica y desarrollo de la capacidad formativa de los educadores. La evaluación de desempeño que realiza el área de Talento Humano se convierte en un instrumento que permite tener una mirada más objetiva si se complementa efectivamente con la evaluación de los estudiantes, la evaluación del par o compañeros de trabajo y la autoevaluación.

2.4. Marco legal

²⁷ Acuerdo 017 de Agosto de 2011, objetivo general de la Escuela de Desarrollo Profesional.

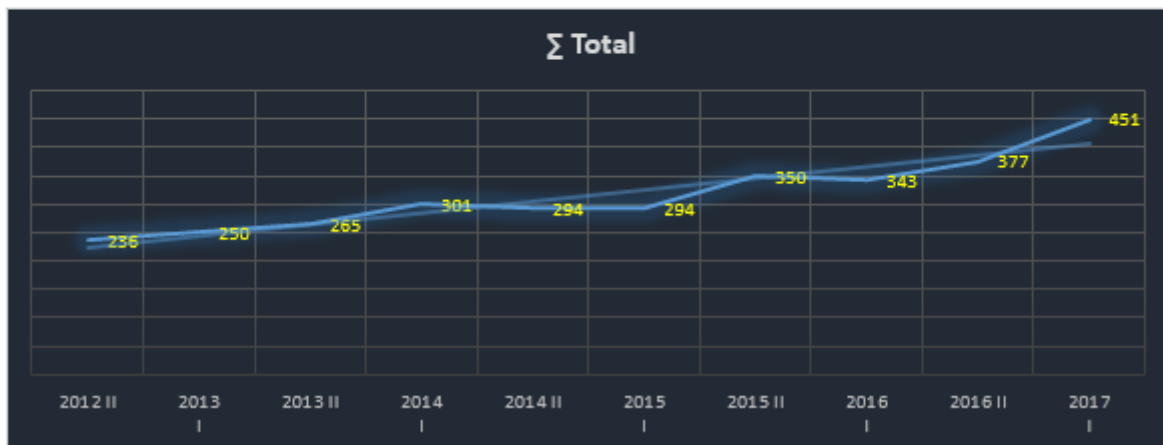
²⁸ Acuerdo 017 de Agosto de 2011, Misión general de la Escuela de Desarrollo Profesional.

La Fundación Universitaria de Popayán se acoge a todos los estatutos de ley emitidos por el Ministerio de Educación Nacional en Colombia y tiene presente los lineamientos para la acreditación de Programas de Pregrado del Consejo Nacional de Acreditación CNA. La Institución adoptó el Modelo de Autoevaluación desde el año 2012, para que los programas académicos se autoevalúen con las condiciones que exige el CNA además aquellas condiciones mínimas que exige el Decreto 1075 de 2015 - Decreto Único Reglamentario del Sector Educación.

La Fundación Universitaria de Popayán ha venido creciendo en cuanto a su planta docente y administrativa a la par con el número de estudiantes que adquieren los servicios que se ofrecen para la formación profesional de las personas. El incremento de los docentes se puede observar en la siguiente figura:

Tabla 11 Crecimiento de docentes los últimos 5 años en la FUP

	2012 II	2013 I	2013 II	2014 I	2014 II	2015 I	2015 II	2016 I	2016 II	2017 I
Σ Doctores	1	0	1	0	0	1	3	3	6	7
Σ Magísteres	44	55	55	71	58	52	55	70	92	85
Σ Especialistas	85	98	118	123	127	134	144	157	154	164
Σ Profesionales	106	97	91	107	109	107	148	113	125	195
Σ Total	236	250	265	301	294	294	350	343	377	451



Fuente oficina de Planeación Institucional de la FUP

El crecimiento de la Institución ha llevado que cada proceso se desarrolle de manera más ágil y sistemática en el área de talento humano debido a la necesidad que demanda semestre a semestre por parte de los programas académicos cuando comienzan a llenar los cupos necesarios para hacer apertura de los primeros semestres.

Por tanto, es indispensable que los procesos que se lleven dentro de la oficina de talento humano se hagan rápidamente sin interrumpir el ingreso y contratación de los docentes. La mayoría de los educadores cuentan con un contrato laboral por la duración del semestre académico, y este esfuerzo administrativo se hace con el fin de legalizar la contratación semestre a semestre, la cual es notablemente alta, por esto pensando en la mejora continua que estos procesos internos requieren, se han ido reforzando algunos de ellos, como son:

Tabla 12 Procesos Internos de la oficina de Talento Humano en la FUP relacionado con los docentes de los Programas Académicos

Proceso Interno	Descripción
Selección	El proceso de selección de los docentes se hace a través de los directores de programa quien en la mayoría de veces se estudia la hoja de vida y se hace una entrevista a la persona que va a ingresar como docente del programa. Una vez se obtenga el resultado de la misma se procede con la contratación de la persona con la documentación requerida por el parte de la oficina de talento humano. Este proceso aplica únicamente para los nuevos docentes, ya que para los demás se realiza en el momento que ingresaron al programa académico
Plan de acogida	No se encuentra definido en la oficina de talento humano pero por el sistema de gestión de la Calidad se tiene en cuenta una inducción para la utilización de formatos necesarios para el control de sus clases y la otra por parte de salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Estas dos capacitaciones se guardan registro de asistencia y que recibió la charla correspondiente.
Condiciones de trabajo y remunerativas	La Fundación Universitaria de Popayán se acoge a todo lo relacionado por ley y el Código Sustantivo del trabajo, además de ello, los docentes van relacionados con el Acuerdo 012 del 9 de Abril de 2012 en el cual se adopta el Estatuto docente de la FUP.

<p>Formación, Plan y estrategia</p>	<p>Los docentes a través del comité curricular expresan sus dudas y planes de mejor para llevarlos en la práctica en las actividades del aula, sin embargo, se reúnen a través de las direcciones de los programas académicos las necesidades de capacitación que los docentes lleguen a requerir. De este modo la Universidad cuenta con la Escuela de Desarrollo Profesional que suple esas necesidades con talleres, foros, capacitaciones que como incentivo hacia los docentes se realizan de manera gratuita.</p>
<p>Desarrollo</p>	<p>La Institución cuenta con convenios con otras Universidades como son la Universidad Católica de Manizales y la Universidad Javeriana en Cali en donde dan prebendas especiales para que personal, tanto administrativo como docente, tenga la oportunidad de capacitarse, formarse a acceder a beneficios en cuanto a la formación y desarrollo de la persona requiera o vea conveniente. Estos convenios muchas veces vienen en descuentos sobre la matrícula o algunos cosas ofrecen una cantidad de cupos limitados para que sean gratuitos pero sólo va dirigido a personal que labora en la FUP teniendo prelación los docentes de los programas académicos.</p> <p>También hace partícipe la Escuela de Desarrollo Profesional porque el desarrollo se fomenta a través de las capacitaciones que se realizan semestre a semestre como lo son diplomados, talleres, cursos virtuales y demás.</p>
<p>Evaluación de desempeño</p>	<p>La evaluación de desempeño se realiza semestre a semestre la oficina de Talento Humano y se tiene un formato especial controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad. Una vez obtenida la información, se analiza y es enviada a los directores de programa para que se entre en planes de mejora para que contribuyan al mejoramiento de la práctica desde el aula de clase. Esta discusión se hace generalmente en los comités curriculares o cuando son casos especiales de hace entre el director y el docente implicado.</p>
<p>El plan de carrera</p>	<p>La Institución por un tema legal no había podido optar por el escalafón docente, pero se encuentra activo para que todos los docentes que cumplan con los requisitos que exige el escalafón se pueda aplicar a este documento. Quien hace la evaluación de los profesores que van a aplicar al escalafón el directamente responsabilidad de la dirección de la Escuela de Desarrollo profesional.</p>
<p>Mapa de talento</p>	<p>No se aplica en la Fundación Universitaria de Popayán, sin embargo este tema se refuerza desde el comité curricular para que toda esta serie de necesidades en capacitación se otorguen por medio de la Escuela de Desarrollo Profesional.</p>
<p>Plan de sucesión</p>	<p>No hay establecido un Plan de Sucesión en la FUP. La contratación de la mayoría de trabajadores de la Institución es inferior a un año de duración, por lo que se considera que son a término fijo. Ante el volumen de trabajo en el área de Talento Humano por temas de contratación, liquidación, etc. no se tiene contemplado este tema en el presente.</p>

RSC	Se ve reflejado como un eje estratégico de la Fundación Universitaria de Popayán en su plan de desarrollo denominado “Responsabilidad Social.” Que la define como “La aplicación explícita de la misión, sus principios y valores institucionales en todas y cada una de sus prácticas cotidianas dentro de sus funciones docencia, Investigación, proyección social, bienestar institucional, y gestión académico-administrativa, para desarrollar una sensibilidad consiente y crítica frente a los problemas locales, regionales y globales que promueva el desarrollo humano sostenible.
-----	--

Fuente elaboración propio autor

3. Modelo metodológico y análisis

3.1. Aspectos metodológicos

Hoy en día la evaluación Integral es importante aplicarla a todos los docentes de las Instituciones de Educación Superior porque es una característica que hace énfasis en la mejora de los procesos de reflexión, análisis, participación y reconocimiento de los Modelos de Autoevaluación para que los programas académicos se acrediten en alta calidad en educación a través del Concejo Nacional de Acreditación.

“La evaluación docente busca perfeccionar al profesorado por medio del desarrollo de procesos de reflexión crítica y autocrítica, a través de formas establecidas de analizar el desempeño docente. Permite analizar el comportamiento y conducta del profesor, y lo motiva hacia la adaptación de innovaciones educativas, al intentar conseguir una utilidad efectiva del proceso como recurso de promoción y perfeccionamiento docente.

La propuesta de un sistema de gestión del desempeño docente, pretende evaluar a los profesores de una forma integral, tomando como base los siguientes componentes: evaluación por autoridades académicas, evaluación por parte de los estudiantes, autoevaluación, evaluación por pares académicos y por último, aprovechando las plataformas gestoras, elaboración del portafolio electrónico. Con estos cuatro componentes se cumple con el modelo de evaluación de 360 grados y se permitirá el desarrollo profesional docente en beneficio de todos los estudiantes” (Obando-Freire F, 2017)

La Fundación Universitaria de Popayán tiene actualmente algunas herramientas que contribuyen a la Evaluación Integral de sus docentes y hace falta la revisión de los cuestionarios para saber si tienen el alcance que se pretende y lo más importantes si los cuestionarios responden lo que se quiere evaluar.

También es importante definir, quiénes son los responsables de la metodología de aplicación en cada uno de los componentes para cerrar el ciclo de la evaluación Integral. Los resultados obtenidos serán

tenidos en cuenta para generar planes de mejora como son la capacitación, sensibilización, participación de actividades, con el fin de reforzar aquellas pautas que según los resultados se deban entrar en acción de mejora con el compromiso del docente en primera instancia y sus jefes inmediatos quienes van a ser que deban controlar en un plazo de tiempo el seguimiento del plan de mejora que se propuso desde un comienzo.

3.1.1. Actores que intervienen en la aplicación de la propuesta

Los actores que intervienen según esta propuesta son los siguientes considerando el rol o el papel que los involucrara en los procesos de la evaluación integral y que son cuatro (4) las perspectivas que se tienen para obtener una correcta evaluación.

Tabla 13 de Actores que participan en la Evaluación Integral según la propuesta de trabajo

Actores	Funciones
Estudiantes	Son quienes hacen parte del aprendizaje impartida por el docente desde el aula de clase y quienes tienen el deber de evaluar a su docente por cada asignatura que ha matriculado durante su semestre académico. Lo responsables de la recolección de la Información es la vicerrectoría académica a través de la Gerencia de las tecnologías de la FUP
Director del programa	Es el jefe inmediato que se tiene por cada materia que pertenece al programa académico, le corresponde evaluar al docente a través de la evaluación de desempeño que se realiza semestre a semestre, y su análisis y control le corresponde al área de Talento Humano.
Par o compañeros de trabajo	Los docentes que trabajan en el mismo programa académico del docente que va a ser evaluado; sería responsabilidad del director del programa aplicar la encuesta y la recolección de la misma para que se analice desde el área de Talento Humano.
Docente	Es importante que el docente sea un actor en la contestación de la encuesta de la autoevaluación. La recolección y análisis de la información le corresponde al área de Talento Humano.

Fuente elaboración propio autor

Hay que tener en cuenta que para la Fundación Universitaria de Popayán hay un número considerable de docentes y estudiantes, por consiguiente es importante definir la cantidad instrumentos o encuestas que se aplicarían para elaborar una evaluación integral.

Tabla 14 Población de aplicación para la propuesta de trabajo

Según la perspectiva	Cantidad (Dato obtenido a junio de 2017)
Evaluación desde el punto de vista de los estudiantes. (Aplica a todos los estudiantes que tienen asignaturas matriculadas).	6875
Evaluación desde el punto de vista de los directores de programa (Aplica a todos los docentes que tienen asignados por programa académico).	451
Evaluación desde el punto de vista del par o compañero de trabajo. (Aplican todos los docentes que comparten en el mismo programa académico)	451
Desde la autoevaluación (Aplica a todos los docentes de los programas académicos).	451
Total	8228

Fuente oficina de Planeación Institucional, elaboración propio autor

La tabla anterior indica la cantidad de cuestionarios que se deben aplicar para una evaluación integral docente, por tanto la Fundación Universitaria de Popayán debería contar con un sistema de información que le permita almacenar, administrar, consultar y procesar toda la información que se requiere para esta propuesta. También definir el ciclo o la frecuencia de aplicación, ya que sería un desgaste administrativo considerado²⁹ y el costo de material (papelería para la impresión de formatos) en términos ambientales tiene un alto impacto.

Para que la evaluación integral tenga un alto impacto y se resalte la importancia, debe hacer un acompañamiento continuo de la alta gerencia, en el caso de la Fundación Universitaria de Popayán debe ser la rectoría y las vicerrektorías de la institución que acompañen y respalden este proceso. La estrategia de ejecución es netamente responsabilidad del área de talento humano y quienes generan

²⁹ Es de recordar que el que el área de Talento Humano de la Fundación Universitaria de Popayán cuenta con 5 personas que laboran en el área y que no hay un director encargado de la Unidad. La Jefe de nómina hace voluntariamente el rol de líder del área.

por qué hacerlo lo indica el modelo de autoevaluación con miras a la acreditación de alta calidad de los programas académicos.

3.1.2. Tipo de instrumentos o formatos

“¿Qué se debe medir?”

La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. *Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.*
2. *El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.*
3. *Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agragan personas.*
4. *Los factores críticos para el éxito; Los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño en su desempeño y en sus resultados.” (Chiavenato, 2009)*

Los instrumentos que permitirán obtener la percepción de los actores según su rol desempeñado, son de vital importancia su diseño, ya que deben ser prácticos, responder en cuánto se quiere preguntar y de fácil entendimiento. Para el caso de la Fundación Universitaria de Popayán hay formatos que existen, hay otros que existen pero no se utilizan y otros que no se han creado. A continuación se hace una descripción de cada formato en la siguiente tabla:

Tabla 15 Población de aplicación para la propuesta de trabajo

Perspectiva del formato	Observación
Formato para los estudiantes	Se realiza a través del SIREs, tiene 22 preguntas que se le realiza al estudiante y dos preguntas relacionadas con la asignatura para un total de 24 preguntas. Las calificaciones se hacen asignando una calificación que va de 1-5, siendo cinco (5) la más alta calificación y uno (1) la calificación más baja. Se puede observar el anexo 4 a manera de ejemplo.

<p>Formato de evaluación de desempeño del docente</p>	<p>Se tiene el formato controlado por el Sistema de Gestión de calidad SGC, se aplica desde el área de talento humano y se evalúan seis (6) áreas del desempeño como son el trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, comunicación, Orientación al cliente y disciplina. Tiene un total de 27 preguntas y una escala de calificación que va de</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) <i>Nunca</i>: ----- <i>Sistemáticamente no cumple las expectativas</i> • (2) <i>Algunas veces</i>: ----- <i>En ocasiones, cumple las expectativas</i> • (3) <i>La mayoría de veces</i> ----- <i>Cumple con las expectativas la mayoría de veces</i> • (4) <i>Siempre</i>: ----- <i>Siempre cumple eficazmente con las expectativas</i> • (N.A) No aplica. <p>El formato se puede observar en el anexo 2.</p>
<p>Formato de la autoevaluación de desempeño docente</p>	<p>Se tiene el formato controlado por el Sistema de Gestión de calidad SGC, no se aplica en el momento y se evalúan seis (6) áreas del desempeño como son el trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, comunicación, Orientación al cliente y disciplina. Tiene un total de 31 preguntas y una escala de calificación que va de</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) <i>Nunca</i>: ----- <i>Sistemáticamente no cumple las expectativas</i> • (2) <i>Algunas veces</i>: ----- <i>En ocasiones, cumple las expectativas</i> • (3) <i>La mayoría de veces</i> ----- <i>Cumple con las expectativas la mayoría de veces</i> • (4) <i>Siempre</i>: ----- <i>Siempre cumple eficazmente con las expectativas</i> • (N.A) No aplica. <p>El formato se puede observar en el anexo 3.</p>
<p>Formato para la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente</p>	<p>No existe un formato establecido pero debe evaluar también las seis (6) áreas del desempeño como son el trabajo en equipo, liderazgo, compromiso, comunicación, Orientación al cliente y disciplina. Se hace una propuesta del formato. Tiene un total de 31 preguntas y una escala de calificación que va de</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) <i>Nunca</i>: ----- <i>Sistemáticamente no cumple las expectativas</i> • (2) <i>Algunas veces</i>: ----- <i>En ocasiones, cumple las expectativas</i> • (3) <i>La mayoría de veces</i> ----- <i>Cumple con las expectativas la mayoría de veces</i> • (4) <i>Siempre</i>: ----- <i>Siempre cumple eficazmente con las expectativas</i> • (N.A) No aplica. <p>El formato se puede observar en el anexo 5. Es fuente elaboración propio autor.</p>

Fuente elaboración propio autor

Con lo anterior se tiene las cuatro (4) perspectivas para completar la evaluación integral o evaluación 360° para los docentes de la Fundación Universitaria de Popayán, como se puede observar hay algunos instrumentos que no existen y se propone un formato para la utilización. La propuesta, más

allá del formato, son las preguntas que componen cada evaluación, por ello se detalla a continuación las características que lo componen en la siguiente tabla, la cual relaciona el cumplimiento de las áreas del desempeño que depende en cada perspectiva.

Tabla 16 Análisis de los instrumentos de evaluación docente

Perspectiva	Trabajo en equipo	Liderazgo	Compromiso	Comunicación	Orientación al cliente	Disciplina
Formato para los estudiantes	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Formato de evaluación de desempeño del docente	A	A	A	A	A	A
Formato de la autoevaluación de desempeño docente	A	A	A	A	A	A
Formato para la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente	A	A	A	A	A	A

A: Aplica, n/a: No aplica, fuente de elaboración propio autor

3.2. Metodología sobre análisis de la propuesta

Una vez definidos los actores, formatos y preguntas la propuesta se pone en marcha con ciertas características que actualmente funcionan y se pretende adaptarla al entorno actual en al que se encuentra la Fundación Universitaria de Popayán para así aplicar la evaluación integral de sus docentes.

De manera general, cada perspectiva se consolida en una sola calificación, por tanto se le daría una equivalencia o peso a cada una de ellas del 25%, es decir:

Tabla 17 Ponderaciones generales desde las perspectivas para la evaluación Integral

Formato para los estudiantes	Formato de evaluación de desempeño del docente	Formato de la autoevaluación de desempeño docente	Formato para la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente
25%	25%	25%	25%
Suma total del 100%			

Fuente elaboración propio autor

3.2.1. Ponderación para el cuestionario de los estudiantes

La calificación que asignan los estudiantes es de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja; anteriormente se había mencionado que este ejercicio se cumple actualmente en la Institución y es de manera obligatoria a todos los estudiantes y es un insumo para la Vicerrectoría Académica para tener una percepción de cómo piensan los alumnos frente a los docentes. Tiene actualmente tres (3) ventajas que son:

1. Se está realizando actualmente semestre a semestre.
2. Tiene un software que permite accesibilidad y almacena la información
3. Es de manera obligatoria para todos los estudiantes.

Una vez se obtenga la calificación del docente de manera acumulada por todos estudiantes como se muestra en el anexo 4, se procede a aplicar una regla de tres simple para calcular el valor referenciado en el peso o ponderación asignada, que para este caso como se mencionó anteriormente es del 25%. La fórmula de aplicación es la siguiente:

$$\text{Ponderación Asignada} = \left[\frac{(\text{Nota obtenida por los estudiantes}) * 0,25}{\text{Nota Máxima obtenida (5,0)}} \right] * 100$$

Para el caso de estudio según el anexo 4, en donde el docente ha obtenido una calificación consolidada de sus estudiantes en su asignatura de 4,4 al aplicar la fórmula queda la siguiente manera:

$$\text{Ponderación Asignada} = \left[\frac{(4,4) * 0,25}{5,0} \right] * 100$$

La Ponderación asignada es del 22% sobre el 25% que es el máximo que pudo haber obtenido en esta calificación por parte de los estudiantes.

3.2.2. Ponderación para los siguientes tres (3) cuestionarios.

El común denominador de los cuestionarios de evaluación de desempeño del docente, la autoevaluación de desempeño y la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente es tener las mismas 6 áreas del desempeño que son Trabajo en equipo, Liderazgo, Compromiso, Comunicación, Orientación al Cliente y Disciplina, por tanto, se debe realizar un promedio estimado entre estas áreas y sacar un dato consolidado de la siguiente manera:

Tabla 18 Ponderaciones según las 6 áreas del desempeño

Perspectiva	Trabajo en equipo	Liderazgo	Compromiso	Comunicación	Orientación al cliente	Disciplina	Resultado del cálculo para el promedio
Cuestionario de evaluación de desempeño del docente	a1	a2	a3	a4	a5	a6	$\frac{a1+a2+...a6}{6}$
Cuestionario de la autoevaluación de desempeño docente	b1	b2	b3	b4	b5	b6	$\frac{b1+b2+...b6}{6}$
Cuestionario para la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente	c1	c2	c3	c4	c5	c6	$\frac{c1+c2+...c6}{6}$

Fuente elaboración propio autor

Luego de haber obtenido el promedio por cada uno de los cuestionarios, el cual se obtiene de la suma total del valor obtenido sobre el total de áreas del desempeño que en este caso son seis (6) como se define en la tabla anterior, se procede entonces a aplicar una regla de tres similar a la del cuestionario

de los estudiantes, teniendo en cuenta que la nota máxima es cuatro (4,0) y la mínima es cero (0,0), a saber:

$$\text{Ponderación Asignada} = \left[\frac{(\text{Nota obtenida según el cuestionario}) * 0,25}{\text{Nota Máxima obtenida (4,0)}} \right] * 100$$

Si por ejemplo, en alguno de los cuestionarios que bien sea el del cuestionario de evaluación de desempeño del docente, o el de la autoevaluación de desempeño docente o para la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente resulte un promedio de 3,4 al aplicar la fórmula queda de la siguiente manera:

$$\text{Ponderación Asignada} = \left[\frac{(3,4) * 0,25}{4,0} \right] * 100$$

Ponderación asignada es del 21% sobre el 25% que es el máximo que pudo haber obtenido en esta calificación en cualquiera de los tres (3) cuestionarios mencionados.

La suma de las cuatro (4) perspectivas arroja un valor que es medida porcentual, por tanto el 100% será la calificación más alta y 0,0% será la más baja, para ello es importante definir una escala de calificación en dónde se logre encasillar este valor y se tomen las medidas respectivas en cuanto a planes de mejora se refiere con el docente:

Tabla 19 Escala de calificación del resultado final

Rango	Definición	Concepto
(0,0% - 59%)	Nunca	Sistemáticamente no cumple las expectativas
(60% - 79%)	Algunas veces	En ocasiones, cumple las expectativas
(80% - 89%)	La mayoría de veces	Cumple con las expectativas la mayoría de veces
(90% - 100%)	Siempre	Siempre cumple eficazmente con las expectativas

Fuente elaboración propio autor

3.2.3. Aplicación gráfica del ejercicio

El programa de Microsoft Excel permite que una serie de datos se puedan graficar de distintos modos, para este caso en el cual hay cantidades de tipo porcentual es recomendable la utilización de gráficos de barras para que sean mas comprensibles al momento de entregar resultados y lograr ser asimilados y procesados correctamente.

Si por ejemplo al realizar el ejercicio con cada una de las ponderaciones por cada uno de los 4 cuestionarios no arroja el siguiente dato:

Tabla 20 Ejemplo de Ponderaciones en las 4 perspectivas

Formato para los estudiantes	Formato de evaluación de desempeño del docente	Formato de la autoevaluación de desempeño docente	Formato para la evaluación del par o compañeros de trabajo para el desempeño docente
18%	21%	25%	19%
Promedio del 83%			

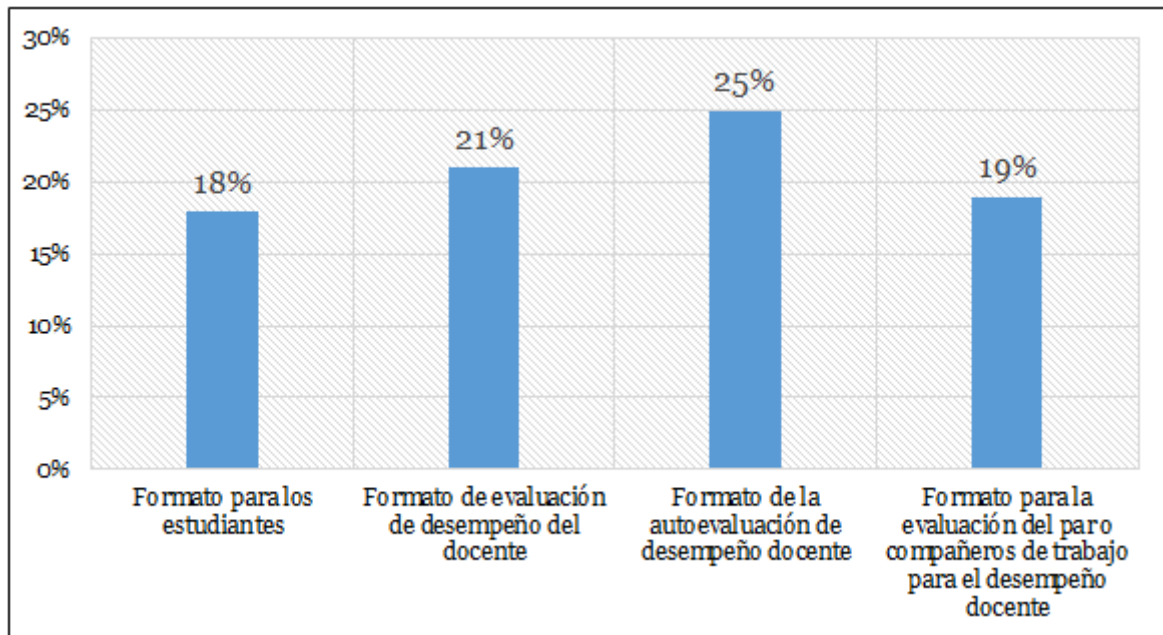
Fuente elaboración propio autor

Al reflexionar sobre la evaluación del docente se deduce que la nota más baja la dieron los estudiantes con un 18% sobre el 25% de cada perspectiva, la mejor nota fue la autoevaluación y que el promedio de las cuatro (4) calificaciones tienen un promedio del 83% sobre 100% que debería tener, de modo que este valor se encasilla en el rango de:

Rango	Definición	Concepto
(80% - 89%)	La mayoría de veces	Cumple con las expectativas la mayoría de veces

El gráfico respectivo se muestra en la siguiente gráfica:

Figura 6 Resultado del gráfico sobre el ejemplo



Fuente elaboración propio autor

3.3. Definición de los responsables

Para que la evaluación integral se lleve a cabo de manera correcta se debe tener presente el contenido de los formularios, independientemente del medio que se desee utilizar, por ello la oficina de Talento Humano de la Fundación Universitaria de Popayán debe estar asesorada por la Vicerrectoría Académica y la Escuela de Desarrollo Profesional para que en conjunto se cimenten estos instrumentos de percepción.

De acuerdo a la cantidad de participantes entre docentes y estudiantes, se debe hacer el cálculo necesario para la entrega del formulario o el acceso correspondiente al sistema para la contestación de la evaluación dependiendo al rol que se vaya a desempeñar, si corresponde a la calidad del estudiante, del par o compañero de trabajo, el de la autoevaluación o el de la evaluación de desempeño, actividades que deben ser debidamente planeadas y gestionadas desde la oficina de Talento Humano de la FUP.

El área de Talento Humano debe crear archivos o instrumentos de control y medición de resultados y deben ser cautelosos con el manejo y análisis de la información, ya que un error al momento de cálculo puede arrojar resultados errados.

El manejo de la confidencialidad se debe tratar con los entes directivos que son los primeros en acceder a la información, quienes participan del proceso y a los que se les debe informar. Para ello la oficina de Talento Humano debe entregar cifras consolidadas sobre la evaluación de desempeño de los docentes con el fin de que se tomen medidas respectivas que se vean reflejadas en planes de mejora que realicen o propongan los directores de programa con sus docentes.

El resultado luego de ser socializado a los directores de los programas académicos, debe entrar en planes de mejora en conjunto de los docentes una vez sea socializado el resultado de la evaluación y que sean controlados y revisados para su debido cumplimiento. *“La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral, y luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (Ricardo, 2009)*

Es necesario para la aplicación de esta iniciativa se construya a futuro una herramienta tecnológica (software) para la oficina de Talento Humano con el fin de administrar, almacenar, analizar y arrojar resultados consolidados de la evaluación integral de los docentes, de tal manera que la muestra grande en cuanto a número de estudiantes y número de docentes, no se convierta en un desgaste administrativo, teniendo presente que las cifras de docentes va creciendo en función del crecimiento del número de estudiantes que se ha visto reflejado en los últimos años en la Fundación Universitaria de Popayán.

4. Conclusiones

La Fundación Universitaria de Popayán, como institución de educación superior que busca la optimización del modelo de evaluación docente, necesita un diseño pertinente al logro de objetivos en materia de calidad educativa que son requeridos por el Concejo Nacional de Acreditación, lo cual ha permitido generar esta propuesta en la que se plantea una alternativa en la que los directamente involucrados en el proceso educacional, tengan la oportunidad de conocer sus falencias y fortalezas dentro del desempeño de su labor docente.

Educativamente cada institución que forme los futuros profesionales de un país, debe apropiarse de cada uno de los pasos que se generan para el logro de un posicionamiento dentro de la escala educativa. La carrera docente necesita de herramientas que permitan al educador conocer sus oportunidades, aprender y desaprender y a adoptarse a situaciones que se presenten dentro de su trayectoria a fin de apostar por una formación integral de los estudiantes, lo cual hace necesario la implementación de un sistema de información que permita recolectar los datos necesarios para ampliar los horizontes en materia educativa y generar así educación con calidad académica.

La evaluación de 360 en su objetivo de formación de personas, hace necesario que la institución y su cuerpo docente sean competentes en el momento de sus procesos evaluativos. Aprovechar estos conocimientos como herramientas para el fortalecimiento de la calidad es lo que permitirá consolidar un posicionamiento de la Fundación Universitaria de Popayán como Institución de Educación Superior comprometida con el futuro desarrollo del país.

Ser objetivos con la evaluación es lo que hará posible que tanto evaluadores como evaluandos puedan entender que la mejor alternativa para aportar al fortalecimiento de la educación en la institución está en sus manos partiendo de la seriedad y sinceridad con que se afronte este proceso interno. Es imprescindible que la evaluación docente logre un máximo aprovechamiento a través del aporte de los actores involucrados para llegar a una educación con calidad y respeto, que es lo que determina el verdadero logro de los objetivos que institucionalmente se ha propuesto la universidad.

El aporte y compromiso continuo de departamentos que comprenden la rectoría, vicerrectorías y jefes de departamento son los que determinarán las directrices conforme a los resultados obtenidos del ejercicio evaluador. Es imposible desvincular a las partes porque todos hacen parte de un conjunto que se beneficia de los resultados. La capacitación continua y el acompañamiento al educador debe ser vinculante con el fin de tener una mayor efectividad. La evaluación docente debe convertirse en una fuente para la toma de decisiones que beneficien y fortalezcan el proceso de desempeño educativo. Sus actores deben concientizarse de la educación que desean recibir y del fortalecimiento continuo de la misma.

El riesgo que se puede presentar es que en el momento de implementar la propuesta no se tengan en cuenta las consideraciones implementar un sistema de información que permita almacenar, administrar, analizar y suministrar la información desde las cuatro perspectivas que se cuentan para que se logre una evaluación integral. Puede que al implementar la propuesta se corra con un desgaste administrativo y una mala planeación que generen costos administrativos no presupuestados y el personal docente desconfíe del objetivo de la evaluación Integral.

Finalmente, se concluye que la evaluación docente en la Fundación Universitaria de Popayán deberá ser tomada como uno de los pilares que intervienen en su afianzamiento como institución educativa superior. La formación de un profesional para un país es la carta de presentación en sociedad de la calidad educativa de esta empresa cuyo objetivo es la formación íntegramente profesional de un individuo, el cual debe contar con los valores necesarios que le permitan desenvolverse en el campo laboral.

5. Bibliografía


- Albeiro, M. C. (01 de 06 de 2009). *Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano*. Obtenido de Visión de futuro: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082009000100002
- Charria, A. (26 de 08 de 2015). *Opinión*. Obtenido de El papel de la educación en el posconflicto: <http://www.elspectador.com/opinion/el-papel-de-la-educacion-en-el-posconflicto-columna-581780>
- Chiavenato, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. En C. Idalberto, *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO* (pág. 244). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- CNA. (02 de 08 de 2017). *Acreditación de programas pregrado*. Obtenido de Acreditación de programas pregrado: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186377.html>
- Fundación Bicentenario. (16 de 07 de 2017). *LA CALIDAD EDUCATIVA ES FORMAR SERES ÉTICOS Y COHERENTES CON LA SOCIEDAD*. Obtenido de LA CALIDAD EDUCATIVA ES FORMAR SERES ÉTICOS Y COHERENTES CON LA SOCIEDAD: <http://www.bicentenario.com.co/index.php/quienes-somos-3/fundacion-bicentenario/noticias-fundacion-bicentenario/la-calidad.html>
- Gómez Restrepo, C. (11 de 02 de 2017). *El Posconflicto en Colombia*:. Obtenido de Desafío para la Psiquiatría: http://www.imbiomed.com/1/1/articulos.php?method=showDetail&id_revista=115&id_seccion=1782&id_ejemplar=2558&id_articulo=24831
- Kreimer, N. (2006). Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento. En N. Kreimer, *Cómo ser un emprendedor exitoso y no fracasar en el intento* (pág. p.311). Montevideo: Arquetipo Grupo Editorial S.A.
- Ministerio de Educación de Colombia. (20 de 08 de 2017). *Acreditación de programas pregrado*. Obtenido de Procesos de Acreditación: <https://www.cna.gov.co/1741/article-186377.html>

- Ministerio de Educación Superior de Colombia. (01 de 03 de 2007). *Glosario de la Educación Superior*. Obtenido de Glosario de la Educación Superior (en construcción): https://www.mineduacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articulos-213912_glosario.pdf
- Normas ISO. (26 de 08 de 2017). *Qué es ISO*. Obtenido de ¿Qué es ISO 9001?: <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>
- Obando-Freire F, L.-F. R.-Á.-Á.-Á.-F. (03 de 09 de 2017). *Sistema de evaluación docente mediante el modelo 360 grados y el portafolio electrónico*. Obtenido de Medisur [revista: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/2749>
- Plan de Desarrollo de la FUP. (28 de 08 de 2017). *Plan de Desarrollo*. Obtenido de Plan estratégico de Desarrollo: http://www.fup.edu.co/web_2014/files/Plan_Estrategico_de_Desarrollo_2013_2018.pdf
- Proyecto Educativo Institucional FUP. (24 de 02 de 2016). *Plan Educativo Institucional*. Obtenido de LA FUP: http://www.fup.edu.co/web_2014/files/pei_fup_nov_2015.pdf
- Ricardo, G. (2009). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. En R. V. Dessler, *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (pág. 222). México: Pearson.
- Suarez Lara Sifuentes. (23 de 06 de 2016). *LA EVALUACIÓN DE 360° APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DE NIVEL SUPERIOR*. Obtenido de LA EVALUACIÓN DE 360° APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DE NIVEL SUPERIOR: <https://www.researchgate.net/publication/305113304>
- Universidad del Cauca. (03 de 08 de 2017). *Acerca de Unicauca*. Obtenido de Acerca de Unicauca: <http://www.unicauca.edu.co/versionP/acerca-de-unicauca>

Anexo 1 CARACTERÍSTICA N° 15. Evaluación de profesores


CARACTERÍSTICA N° 15. Evaluación de profesores. Existencia de sistemas institucionalizados y adecuados de evaluación integral de los profesores. En las evaluaciones de los profesores se tiene en cuenta su desempeño académico, su producción como docentes e investigadores en los campos de las ciencias, las artes y las tecnologías, y su contribución al logro de los objetivos institucionales.

Aspecto a evaluar	Indicadores	I
a) Existencia y aplicación de políticas institucionales en materia de evaluación integral al desempeño de los profesores. La institución presente evidencias sobre el desarrollo de estas políticas.	3.15.1. Documentos que contengan las definiciones institucionales en materia de evaluación profesoral.	D
b) Criterios y mecanismos de evaluación de los profesores en correspondencia con la naturaleza del cargo, las funciones y los compromisos contraídos en relación con las metas institucionales y del programa.	3.15.2. Información verificable sobre los criterios y mecanismos que se utilizan en la Institución y en el programa para la evaluación de sus profesores. Esta información debe permitir la identificación de aspectos que se evalúan en el desempeño profesoral, las fuentes e instrumentos que se utilizan para la implementación del proceso y el uso que se da a los resultados obtenidos.	D
c) Evaluaciones realizadas a los profesores adscritos al programa durante los últimos cinco años y las acciones adelantadas por la institución y por el programa a partir de dichos resultados.	3.15.3. Documento que recoja los resultados de la evaluación de los profesores del programa en los últimos cinco años.	D
	3.15.4. Información verificable de las acciones realizadas en los últimos tres años a partir de los resultados de las evaluaciones realizadas.	D
d) Información verificable sobre la participación de los distintos actores en la evaluación.	3.15.5. Información verificable sobre los criterios y mecanismos que se utilizan en la Institución y en el programa para la evaluación de sus profesores. Esta información debe permitir la identificación de aspectos que se evalúan en el desempeño profesoral, las fuentes e instrumentos que se utilizan para la implementación del proceso y el uso que se da a los resultados obtenidos.	D
e) Apreciación de los profesores sobre los criterios y mecanismos para la evaluación de docentes, su transparencia, equidad y eficacia.	3.15.6. Porcentaje de profesores que se manifiesta positivamente con respecto a: a) Transparencia; b) Equidad; c) Eficacia del proceso de evaluación profesoral.	E

	FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE	Código: TH-FO-015
	TALENTO HUMANO	Versión: 01

Anexo 2 Formato Evaluación de Desempeño Docente

FECHA:									
DATOS DEL EVALUADO									
NOMBRE:			CC:						
DOCENTE	<input type="checkbox"/> TC	<input type="checkbox"/> MT	<input type="checkbox"/> TP	PROGRAMA ACADÉMICO:					
DATOS DEL EVALUADOR									
NOMBRE:			PERIODO EVALUADO:						
CARGO:									
<p>En la presente evaluación, el evaluador analizará el desempeño del Docente en seis áreas, las cuales son: Trabajo en equipo, Liderazgo, Compromiso, Comunicación, Orientación al Cliente y Disciplina.</p> <p>Para iniciar con la evaluación, lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa el comportamiento del docente evaluado durante el presente periodo.</p> <p>Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) <i>Nunca</i>: ----- Sistemáticamente no cumple las expectativas • (2) <i>Algunas veces</i>: ----- En ocasiones, cumple las expectativas • (3) <i>La mayoría de veces</i> ----- Cumple con las expectativas la mayoría de veces • (4) <i>Siempre</i>: ----- Siempre cumple eficazmente con las expectativas • (NA) No aplica. 									
Área del desempeño / Factores a evaluar					Calificación				
TRABAJO EN EQUIPO					1	2	3	4	NA
1	Tiene disposición a colaborar con los compañeros de trabajo.								
2	Ayuda a los nuevos empleados a integrarse al equipo.								
3	Promueve un trato respetuoso.								
4	Logra comprensión y compromiso grupal.								
5	Demuestra interés por sus compañeros de trabajo, sus acontecimientos e ideas.								
LIDERAZGO					1	2	3	4	NA
1	Influye positivamente en el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.								
2	Motiva a sus compañeros de trabajo en la realización de las tareas asignadas.								
3	En la toma de decisiones toma parte activa y tiene en cuenta al equipo de trabajo.								
COMPROMISO					1	2	3	4	NA
1	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, reflejado en la satisfacción de los estudiantes.								
2	Cumple responsablemente con la realización de su trabajo dentro de los plazos establecidos.								
3	Motiva a los estudiantes para que participen activamente en su proceso de aprendizaje.								
4	Percibe las necesidades de los estudiantes a su cargo y genera planes de acción adecuados para las mismas.								
5	Contribuye en el plan de mejora institucional								
6	Demuestra un alto sentido de pertenencia con la institución y fomenta el prestigio y la buena imagen de la FUP.								
COMUNICACIÓN					1	2	3	4	NA

	FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE	Código: TH-FO-015				
	TALENTO HUMANO	Versión: 01				


1	Presta atención y se sensibiliza frente a las inquietudes de los demás, especialmente de los estudiantes.					
2	Utiliza y fomenta los canales de participación académica.					
3	Expresa sus ideas y opiniones de forma clara y oportuna a través del lenguaje hablado o escrito.					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1	2	3	4	NA
1	Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación o sugerencias de los estudiantes					
2	Utiliza una expresión verbal adecuada y emplea un lenguaje claro y positivo en la interacción con el estudiante.					
3	Promueve el buen trato y la resolución pacífica de los conflictos suscitados dentro y fuera en el aula de clase					
4	Realiza seguimientos de las necesidades de los estudiantes, es especialmente servicial en los momentos críticos.					
5	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción con los estudiantes.					
DISCIPLINA		1	2	3	4	NA
1	Es puntual con su hora de llegada y salida de clase.					
2	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente según el cronograma del calendario académico.					
3	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas por la Universidad					
4	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					
5	Cumple con las actividades pactadas y programadas para el cargo que ocupa en la FUP.					

OBSERVACIONES: _____

Firma del Docente


Firma Director de Programa

Firma Jefe de Talento Humano

	FORMATO AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE	Código: TH-FO-025
	TALENTO HUMANO	Versión: 01

Anexo 3 Formato Autoevaluación de Desempeño Docente

FECHA:		PERIODO EVALUADO:				
DATOS DEL DOCENTE						
NOMBRES Y APELLIDOS:					CC:	
VINCULACIÓN	<input type="checkbox"/> TC	<input type="checkbox"/> MT	<input type="checkbox"/> TP	PROGRAMA ACADEMICO:		
<p>En la presente evaluación, el docente analizará su desempeño en seis áreas, las cuales son: Trabajo en equipo, Liderazgo, Compromiso, Comunicación, Orientación al Cliente y Disciplina.</p> <p>Para iniciar con la evaluación, lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa su comportamiento durante el presente periodo.</p> <p>Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) <i>Nunca</i>: ----- Sistemáticamente no cumple las expectativas • (2) <i>Algunas veces</i>: ----- En ocasiones, cumple las expectativas • (3) <i>La mayoría de veces</i> ----- Cumple con las expectativas la mayoría de veces • (4) <i>Siempre</i>: ----- Siempre cumple eficazmente con las expectativas • (N.A) No aplica. 						
Área del desempeño / Factores a evaluar						Calificación
ORIENTACIÓN AL USUARIO						1 2 3 4 NA
1	Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación o sugerencias de los estudiantes					
2	Utiliza una expresión verbal adecuada y emplea un lenguaje claro y positivo en la interacción con el estudiante.					
3	Promueve el buen trato y la resolución pacífica de los conflictos suscitados dentro y fuera en el aula de clase					
4	Realiza seguimientos de las necesidades de los estudiantes, es especialmente servicial en los momentos críticos.					
5	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción con los estudiantes.					
DISCIPLINA						1 2 3 4 NA
1	Es puntual en la hora de inicio y finalización de clases.					
2	Entrega oportunamente las notas a los estudiantes y las reporta en el plazo establecido al sistema.					
3	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente según el cronograma del calendario académico.					
4	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas por la Universidad					
5	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					
6	Cumple con las actividades pactadas y programadas para el cargo que ocupa en la FUP.					
TRABAJO EN EQUIPO						1 2 3 4 NA
1	Tiene disposición a colaborar a sus estudiantes.					
2	Ayuda a los nuevos estudiantes a integrarse al grupo.					
3	Promueve un trato respetuoso en el aula de clase.					
4	Logra comprensión y compromiso grupal entre sus estudiantes.					
5	Demuestra interés por sus estudiantes, sus acontecimientos e ideas.					
6	Impulsa y promueve el trabajo en equipo con sus estudiantes.					
LIDERAZGO						1 2 3 4 NA

	FORMATO AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE	Código: TH-FO-025				
	TALENTO HUMANO	Versión: 01				

1	Influye positivamente en el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.					
2	Motiva a sus estudiantes en la realización de las tareas asignadas.					
3	En la toma de decisiones toma parte activa y tiene en cuenta las sugerencias de sus estudiantes					
COMPROMISO		1	2	3	4	NA
1	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, reflejado en la satisfacción de los estudiantes.					
2	Cumple responsablemente con la realización de su trabajo dentro de los plazos establecidos.					
3	Motiva a los estudiantes para que participen activamente en su proceso de aprendizaje.					
4	Promueve y estimula en el estudiante el autoaprendizaje.					
5	Promueve en los estudiantes el pensamiento crítico/analítico.					
6	Percibe las necesidades de los estudiantes a su cargo y genera planes de acción adecuados para las mismas.					
7	Demuestra un alto sentido de pertenencia con la institución y fomenta el prestigio y la buena imagen de la FUP con sus estudiantes.					
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	NA
1	Presta atención y se sensibiliza frente a las inquietudes de los demás, especialmente de los estudiantes.					
2	Muestra una actitud abierta hacia el dialogo con los estudiantes.					
3	Utiliza y fomenta los canales de participación académica.					
4	Expresa sus ideas y opiniones de forma clara y oportuna a través del lenguaje hablado o escrito.					

OBSERVACIONES: _____

Firma del Docente

Firma Director de Programa

Firma Jefe de Talento Humano

Anexo 4 Cuestionario de evaluación de los estudiantes a docentes




Jueves Mayo 25 2017 3:31 PM

SISTEMA DE INFORMACION DE REGISTRO Y CONTROL VICERECTORIA ACADEMICA

Personería Jurídica No. 10161 de 1983
Nit 891.501.835-6
Sede Universitaria Los Robles Km 8 vía al Sur
Teléfonos (092) 8244800 8238005 Fax 8240800
www.fup.edu.co e-mail: registro@fup.edu.co


INFORMACIÓN GENERAL DEL DOCENTE			
Identificación	Docente	Periodo	Programa
		20171	

Asignatura Evaluada			Detalle de la Evaluación		
Cód	Gru	Asignatura	Criterio	Tema Evaluado	Calif
113007	1	APLICACIONES TECNOLOGIAS AGROPEC	El Profesor:	Domina el tema	4,6
		No. Estudian.	El Profesor:	Es objetivo con las evaluaciones	4,1
		11	El Profesor:	Muestra interés por la formación integral del alumno	4,5
			El Profesor:	Es claro en sus exposiciones	4,4
			El Profesor:	Fomenta la participación y la creatividad	4,2
			El Profesor:	Utiliza diferentes formas para presentar el tema	4,2
			El Profesor:	Motiva la consulta bibliográfica	4,3
			El Profesor:	Promueve la investigación	4,3
			El Profesor:	Promueve los procesos de actualización	4,3
			El Profesor:	Es claro en el planteamiento de las evaluaciones	4,3
			El Profesor:	El tiempo asignado para la evaluación es adecuado	4,3
			El Profesor:	Utiliza diferentes formas de evaluación	4,4
			El Profesor:	Realiza diferentes evaluaciones por cada nota sumativa	4,5
			El Profesor:	Respeto los acuerdos establecidos	4,5
			El Profesor:	Respeto los estudiantes	4,7
			El Profesor:	Tiene buenas relaciones interpersonales	4,5
			El Profesor:	Expresa motivación para realizar su clase	4,5
			El Profesor:	Tiene disposición para atender consultas	4,4
			El Profesor:	Cumple con los objetivos del curso	4,6
			El Profesor:	Es puntual en el inicio y fin de las clases	4,6
			El Profesor:	Cumple con la asistencia	4,6
			El Profesor:	Hace entrega oportuna de los resultados de las evaluaciones	4,5
			La Asignatura:	Se relaciona con los objetivos de la carrera	4,4
			La Asignatura:	Se integra temáticamente con las otras asignaturas	4,2
Promedio de la Asignatura:					4,4

	FORMATO EVALUACIÓN PAR U OTROS DOCENTES PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE	Código: TH-FO-XXX
	TALENTO HUMANO	Versión: 00

Anexo 5 Formato Evaluación Par o de sus compañeros de trabajo para el Desempeño Docente

FECHA:		PERIODO EVALUADO:				
DATOS DEL DOCENTE						
NOMBRES Y APELLIDOS DE QUIEN EVALUA:					CC:	
VINCULACIÓN	<input type="checkbox"/> TC	<input type="checkbox"/> MT	<input type="checkbox"/> TP	PROGRAMA ACADEMICO:		
<p>En la presente evaluación, el docente analizará su desempeño en seis áreas, las cuales son: Trabajo en equipo, Liderazgo, Compromiso, Comunicación, Orientación al Cliente y Disciplina.</p> <p>Para iniciar con la evaluación, lea atentamente cada uno de los ítems y señale con una X la opción que mejor describa su comportamiento durante el presente periodo.</p> <p>Tenga en cuenta la siguiente escala de calificación, donde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) Nunca: ----- Sistemáticamente no cumple las expectativas • (2) Algunas veces: ----- En ocasiones, cumple las expectativas • (3) La mayoría de veces ----- Cumple con las expectativas la mayoría de veces • (4) Siempre: ----- Siempre cumple eficazmente con las expectativas • (N.A) No aplica. 						
Área del desempeño / Factores a evaluar						Calificación
ORIENTACIÓN AL USUARIO						1 2 3 4 NA
1	Atiende con paciencia y autocontrol las situaciones de reclamación o sugerencias de los estudiantes					
2	Utiliza una expresión verbal adecuada y emplea un lenguaje claro y positivo en la interacción con el estudiante.					
3	Promueve el buen trato y la resolución pacífica de los conflictos suscitados dentro y fuera en el aula de clase					
4	Realiza seguimientos de las necesidades de los estudiantes, es especialmente servicial en los momentos críticos.					
5	Proporciona un trato amistoso, respetuoso y cortés en la interacción con los estudiantes.					
DISCIPLINA						1 2 3 4 NA
1	Es puntual en la hora de inicio y finalización de clases.					
2	Entrega oportunamente las notas a los estudiantes y las reporta en el plazo establecido al sistema.					
3	Realiza los cometidos y tareas de trabajo oportunamente según el cronograma del calendario académico.					
4	Se adapta y acepta las políticas institucionales establecidas por la Universidad					
5	Acepta las instrucciones que se le dan y las acata de manera adecuada					
6	Cumple con las actividades pactadas y programadas para el cargo que ocupa en la FUP.					
TRABAJO EN EQUIPO						1 2 3 4 NA
1	Tiene disposición a colaborar a sus estudiantes.					
2	Ayuda a los nuevos estudiantes a integrarse al grupo.					
3	Promueve un trato respetuoso en el aula de clase.					
4	Logra comprensión y compromiso grupal entre sus estudiantes.					
5	Demuestra interés por sus estudiantes, sus acontecimientos e ideas.					
6	Impulsa y promueve el trabajo en equipo con sus estudiantes.					
LIDERAZGO						1 2 3 4 NA

	FORMATO EVALUACIÓN PAR U OTROS DOCENTES PARA EL DESEMPEÑO DOCENTE	Código: TH-FO-XXX
	TALENTO HUMANO	Versión: 00

1	Influye positivamente en el equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.					
2	Motiva a sus estudiantes en la realización de las tareas asignadas.					
3	En la toma de decisiones toma parte activa y tiene en cuenta las sugerencias de sus estudiantes					
COMPROMISO		1	2	3	4	NA
1	Demuestra un alto compromiso en el desarrollo de su trabajo, reflejado en la satisfacción de los estudiantes.					
2	Cumple responsablemente con la realización de su trabajo dentro de los plazos establecidos.					
3	Motiva a los estudiantes para que participen activamente en su proceso de aprendizaje.					
4	Promueve y estimula en el estudiante el autoaprendizaje.					
5	Promueve en los estudiantes el pensamiento crítico/analítico.					
6	Percibe las necesidades de los estudiantes a su cargo y genera planes de acción adecuados para las mismas.					
7	Demuestra un alto sentido de pertenencia con la institución y fomenta el prestigio y la buena imagen de la FUP con sus estudiantes.					
COMUNICACIÓN		1	2	3	4	NA
1	Presta atención y se sensibiliza frente a las inquietudes de los demás, especialmente de los estudiantes.					
2	Muestra una actitud abierta hacia el dialogo con los estudiantes.					
3	Utiliza y fomenta los canales de participación académica.					
4	Expresa sus ideas y opiniones de forma clara y oportuna a través del lenguaje hablado o escrito.					

OBSERVACIONES: _____

Firma del Docente

Firma Director de Programa

Firma Jefe de Talento Humano