

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

**Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología**

**El perfil del docente y la relación con la
administración y desarrollo de Recursos Humanos**

Ana Alicia Cóbar Catalán

**Guatemala
2008**

**El perfil del docente y la relación con la
administración y desarrollo de Recursos Humanos**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA

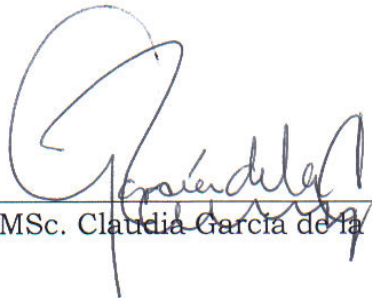
Facultad de Ciencias Sociales
Departamento de Psicología

El perfil del docente y la relación con la
administración y desarrollo de Recursos Humanos

Trabajo de Graduación presentado por
Ana Alicia Cóbar Catalán
para optar al grado académico de Licenciatura en
Psicología

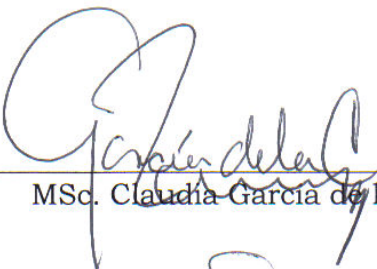
Guatemala
2008

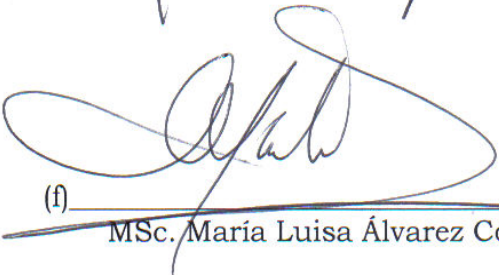
VoBo.:

(f) 
MSc. Claudia García de la Cadena

Tribunal:

(f) 
MSc. Olga Patricia Rodas de Ruiz

(f) 
MSc. Claudia García de la Cadena

(f) 
MSc. María Luisa Álvarez Corado

Fecha de Aprobación: Guatemala, 03 de diciembre de 2,008

PREFACIO

La adaptación curricular continua que fomenta la Universidad del Valle de Guatemala, con el afán que el perfil del graduado obedezca a las necesidades de la modernidad y que sea congruente con su filosofía y políticas, principios y valores fue el motor de esta investigación en la cual se propone la readecuación del perfil del docente UVG. Para establecer dicho perfil, se hizo una lista de competencias idóneas del docente y se dividieron en las siguientes categorías “saber”, “saber hacer” y “saber ser o estar”. Luego se realizó un juicio de expertos con el objetivo de recabar opiniones de docentes expertos de las diferentes facultades sobre el perfil propuesto y los instrumentos diseñados para su evaluación; los cuales se validarán durante el proceso de reclutamiento llevado a cabo por la Dirección de Recursos Humanos.

El aporte de este estudio es establecer criterios objetivos, claros y concretos de evaluación del docente, tanto para la facilitación de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación como para la evaluación constante del docente que ya está laborando en la institución. Esta readecuación del perfil deberá actualizarse constantemente con el fin de que responda a las necesidades del entorno.

ÍNDICE

	Página
Prefacio	vi
Resumen	x
 Capítulos	
I. Introducción	1
II. Marco teórico	4
A. La docencia y el docente universitario.....	4
1. Definición.....	4
2. Rol del docente universitario en el proceso enseñanza –aprendizaje.....	6
3. Docencia superior en Guatemala	11
a. Universidad estatal y privadas	11
b. Marco legal.....	13
c. Calidad en la docencia.....	16
d. Dificultades y oportunidades.....	18
B. Perfil del docente universitario	21
1. Competencias.....	22
2. Propuesta del modelo del perfil del docente UVG.....	25
C. Evaluación del docente universitario.....	29
D. Evaluación del docente UVG.....	34
1. Propósito de la evaluación.....	34
2. Proceso de evaluación	35
3. Instrumentos para evaluar al docente.....	36
E. La docencia como un aspecto de la gestión de RRHH.....	38
F. Proceso de integración de personal	42
1. Reclutamiento.....	43
2. Selección.....	44
3. Contratación.....	45
4. Inducción.....	45
5. Capacitación.....	46

III. MARCO METODOLÓGICO	47
A. Objetivos.....	47
1. General.....	47
2. Específicos.....	47
B. Procedimiento	47
1. Revisión de la documentación conducente a la integración del perfil actual.....	47
2. Re adecuación del perfil del docente a partir de competencias propuestas emanadas del plan estratégico y documentación institucional base.....	48
3. Propuesta del perfil y validación con expertos.....	48
4. Propuesta de los instrumentos que faciliten la evaluación del perfil propuesto.....	48
5. Informe de hallazgos y recomendaciones.....	52
6. Prueba real.....	52
C. Metodología.....	52
1. Juicio de expertos mediante entrevistas con las autoridades académicas.....	52
2. Prueba real durante proceso de selección de docentes (validar instrumentos y procedimiento).....	54
D. Alcances y limitaciones.....	54
IV. RESULTADOS.....	55
V. DISCUSIÓN.....	60
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	67
VII. APÉNDICE.....	72
A. Tabla de competencias.....	72
B. Perfil del docente UVG.....	77
C. Procedimiento propuesto para reclutamiento y selección del personal docente de la UVG.....	79
D. Instrumentos.....	80
1. Guía para entrevista con el Director (Formulario en línea).....	80
2. Guía para entrevista con el Director (Complemento del formulario).....	83
3. Matriz de evaluación de candidatos.....	86
4. Estudio de casos.....	88
5. Guía de observación del docente.....	90

6. Autoevaluación.....	91
7. Evaluación del director.....	92
8. Evaluación del estudiante.....	93
E. Gráficas de la educación superior en Guatemala.....	94

RESUMEN

En los últimos años, el papel del docente en la enseñanza universitaria ha evolucionado con relación al perfil del estudiante, los avances de la tecnología y a la dimensión que tiene la docencia universitaria dentro de los ámbitos profesionales. El propósito de esta investigación fue sistematizar y readecuar el perfil del docente universitario con base a competencias congruentes con la filosofía y políticas de la institución educativa de la educación superior que permita la documentación de un proceso estandarizado de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal docente. Esta investigación trabajó con una lista de competencias divididas en tres categorías “saber”, “saber hacer” y “saber ser o estar”. Se elaboraron instrumentos a partir de las mismas y posteriormente se validaron con distintas autoridades educativas con el objeto de recabar opiniones de las diferentes facultades sobre el perfil propuesto. Los resultados de la validación de este estudio mostraron que la sistematización de los procesos es necesaria para contar con un cuerpo docente objetivo, congruente con el perfil del estudiante egresado. Este proceso ayudará a facilitar y garantizar el proceso de selección y proporcionará criterios objetivos para la evaluación de los docentes como parte de un continuo y será congruente con la capacitación docente.

I. INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el mundo han tenido un efecto directo en la sociedad y no ha quedado ningún sector, que no haya sentido el impacto de la globalización. En el campo de la educación, las instituciones nacionales e internacionales están debatiendo sobre cómo educar mejor a los futuros profesionales, para satisfacer las exigencias del mundo actual y enfrentar el reto de educar en forma integral.

El papel de la educación es clave ya que la sociedad pone su confianza en la educación superior, como uno de los medios con que cuenta un país para promover su desarrollo.

La sociedad demanda el proceso de profesionalización del docente para garantizar mayor calidad en el desempeño profesional. Este es un proceso de formación constante que exige preparación en el conocimiento, habilidades y actitudes (Loeza, 2008).

El objetivo de este trabajo es la sistematización y readecuación del perfil del docente de la Universidad del Valle de Guatemala, basado en competencias congruentes con la filosofía de la universidad, como factor importante en la administración de Recursos Humanos. Este perfil es una herramienta más para realizar un proceso estandarizado de evaluación que ayude a determinar si el docente cumple con las expectativas del perfil en relación al “saber”, “saber hacer” y “saber ser o estar”.

Uno de los objetivos específicos es emplear el modelo del perfil del docente UVG como un instrumento que proporciona criterios objetivos para facilitar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal docente. Los resultados de las evaluaciones permitirán conocer fortalezas y debilidades que darán la pauta para el diseño de los talleres de capacitación y desarrollo del docente.

Este estudio surge como respuesta a la necesidad de la Dirección de Recursos Humanos de readecuar el perfil del docente UVG definido con base a competencias observables y medibles. En congruencia con las políticas ya existentes para el personal administrativo se hace una recomendación respecto al procedimiento de reclutamiento y selección del personal docente.

Según Quezada (2005), en la actualidad, los perfiles profesionales tienden a diseñarse en términos de competencias las cuales están conformadas por conocimientos, habilidades y actitudes. Esto lo corrobora Loeza (2008) quien define competencia como:

«Capacidad de satisfacer demandas, individuales o sociales, enfrentar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo una actividad, de manera exitosa, mediante la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes, principios éticos, valores, sentimientos y motivación».

Actualmente se reconoce la necesidad de reformular el perfil docente universitario de acuerdo a los retos y exigencias que debe afrontar el profesor de hoy. Sin embargo, hay escasos sistemas institucionales de formación y capacitación del docente universitario.

Al plantear un perfil docente es necesario considerar una serie de aspectos tales como: exigencias del mundo actual, problemática educativa contemporánea, concebir la institución educativa al servicio de las personas y tomar en cuenta su filosofía, lograr un nuevo planteamiento educativo en donde exista respeto, tolerancia y colaboración.

Como consecuencia, al trabajar el perfil del docente de la UVG se toma en cuenta la Misión, Visión, Ideario, Plan Estratégico, Reglamento de estudiantes, perfil del egresado, ya que debe ser congruente con la filosofía de la institución educativa.

Al establecer un perfil específico que describa al docente de la UVG se tendrán directrices objetivas que ayudarán a determinar si el profesional cumple con las expectativas que tiene la universidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que se evaluarán a través de indicadores de conducta, usando instrumentos diseñados para su evaluación.

La evaluación de desempeño del docente es una valiosa herramienta para la mejora del trabajo académico, el desarrollo profesional del docente y un estímulo para que se cumplan los objetivos de la institución (Navarrete, 1999).

El objetivo de la evaluación es obtener información sobre el desempeño del docente para facilitar la estandarización del proceso de reclutamiento y selección y brindarle realimentación con el propósito de mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje a través del diseño de talleres de capacitación y desarrollo.

Los temas que se desarrollan en esta investigación abarcan la definición de la docencia y el docente universitario, enfatizando el rol del docente universitario y los retos que enfrenta ante las exigencias de la sociedad del siglo XXI. La importancia del perfil del docente universitario en base a competencias, el modelo del perfil del docente UVG y el proceso de evaluación del mismo. Finalmente se comenta sobre la docencia como un aspecto de la gestión de RRHH y el proceso de integración de personal desde el reclutamiento y selección hasta la contratación, inducción y capacitación.

La metodología utilizó la siguiente secuencia: se inició con la revisión de documentos para conocer la filosofía y políticas de la universidad y tomando en cuenta esta información se readecuó el perfil del docente en base a competencias divididas en tres categorías: “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser.”

Al tener la propuesta del modelo del perfil del docente UVG, se realizó el juicio de expertos a través de entrevistas sostenidas con los diferentes decanos y docentes de las facultades (Educación, Ciencias Sociales, Ingeniería, Ciencias y Humanidades). En estas reuniones se presentaron el perfil del docente y los instrumentos diseñados para evaluarlo con base a competencias y hacer su validación.

Los instrumentos diseñados son guía para la entrevista con el director, matriz para evaluación del candidato, estudio de casos, guía de observación, evaluación del director y autoevaluación, los cuales se proponen para ser aplicados tanto en el proceso de reclutamiento y selección y como parte del proceso continuo de evaluación del personal docente.

Esta propuesta persigue que a través del modelo del perfil del docente de la UVG en base a competencias, usando los instrumentos diseñados para su evaluación, en congruencia con las políticas ya existentes en la Dirección de Recursos Humanos para personal administrativo; se establezcan criterios objetivos para un procedimiento estandarizado en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal docente.

La importancia de este estudio para Guatemala radica en el hecho de que la sociedad pone su confianza en la educación universitaria, como uno de los medios con que cuenta el país para promover su desarrollo; tomando en cuenta que el futuro del país depende de la calidad de los recursos humanos que se formen.

En las últimas décadas, las diversas instituciones educativas han incluido como una alternativa para transformar una enseñanza superior exclusivamente academicista en una formación integral la importancia de vincular los contenidos a la vida práctica dentro del contexto social, económico y cultural.

Para lograrlo, debe contar con personas informadas y formadas, dotadas de conciencia social, así como de las competencias necesarias para participar en la transformación nacional, lo cual implica adaptar e impartir la formación requerida para satisfacer las necesidades del entorno, la revalorización de la educación y el reconocimiento del docente como elemento indispensable para dicha transformación.

II. MARCO TEÓRICO

A. La docencia y el docente universitario

1 .Definición. Los grandes procesos de cambio que caracterizan a la sociedad actual, aceleran y en algunos casos, vuelven indispensables ciertas innovaciones; en el caso de la educación, innovaciones pedagógicas para la readecuación de aspectos de la acción educativa como: definición del perfil del docente, programación curricular, conducción del aprendizaje, rol del profesor y del estudiante, educación por objetivos y resultados, evaluación del sistema y el uso de la tecnología (Bello, 2000).

Una de las preocupaciones que ocupan al campo educativo, es el tema sobre cómo educar adecuadamente y de acuerdo a las exigencias del mundo de hoy a los futuros profesionales. Como consecuencia, las universidades han iniciado programas de capacitación de docentes y unidades de apoyo educativo que dan servicios de asesoría, desarrollo de materiales e instrumentos y soporte tecnológico para contribuir a la renovación de la docencia. También han surgido cursos de postgrado y programas de maestría en docencia universitaria que ofrecen formación para el desarrollo académico y la investigación de la educación universitaria (Bello, 2000).

El documento *Visión y Acción* de la UNESCO, para el cambio y desarrollo de la educación superior, afirma que todos los niveles del sistema educativo deberían ser revisados y ofrece una síntesis de las principales tendencias de la educación superior en el mundo, desde la visión UNESCO, con una perspectiva de cambio y desarrollo de este nivel de enseñanza.

Los desarrollos clave durante el último cuarto de siglo XXI son:

a. Expansión cuantitativa de la educación superior. El aumento de matrículas que se observan en todas partes del mundo por el crecimiento demográfico y la conciencia de la importancia que tiene para un país como medio de desarrollo.

- 1960: 13 millones
- 1991: 65 millones
- 2000: 80 millones

b. Diferencia de las estructuras institucionales, programas y formas de estudio; a causa de factores externos e internos tales como:

- Aumento de la demanda de educación superior
- Constante cambio en el mercado laboral
- Avances tecnológicos

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que la educación superior es piedra angular para enfrentar los desafíos del mundo moderno, ya que la nueva visión de la misma requiere que se combinen las exigencias del aprendizaje superior con las expectativas de la sociedad, haciendo énfasis en la responsabilidad de la enseñanza superior frente a ésta.

No es suficiente que la educación superior sea la más adecuada; sino que debe ser de calidad, tomando en cuenta que ésta demanda tanto preparación como una evaluación permanente y sistemática que ha llevado a la profesionalización de la docencia universitaria.

La profesionalización es un proceso que se da como respuesta a la demanda de la sociedad, garantizando mayor calidad en el desempeño profesional. Esta converge en dos modelos: de docente y de investigador. La profesionalización del docente universitario es el producto de un proceso de formación constante que exige, no solamente la preparación teórica en las asignaturas que imparte, sino también en Pedagogía y Didáctica en la Educación Superior, permitiéndole fortalecer su práctica y tomar decisiones sobre las modificaciones que debe hacer como dirigente del proceso de enseñanza- aprendizaje universitario; tomando en cuenta tanto sus competencias de conocimiento, como las de desempeño y actitudinales.

La educación superior tiene un papel estratégico como factor clave del desarrollo humano sostenible y del proceso de transmisión y generación del conocimiento. Al respecto, Delors (1996) comenta que la educación superior es, al mismo tiempo, depositaria y creadora de conocimiento. Además, es el principal instrumento de transmisión de la experiencia cultural y científica, acumulada por la humanidad.

La docencia se considera como un proceso organizado, intencional y sistemático que orienta los procesos de enseñanza-aprendizaje, exigiendo al profesor el dominio de su especialidad, así como el conocimiento de las estrategias, técnicas y recursos psico-pedagógicos que promuevan la interacción didáctica y los aprendizajes significativos en los usuarios (Bartha, 1997).

Tavares (2002) refiere que la docencia universitaria tiene un conjunto de características que la distinguen de otras actividades. Entre las características distintivas se cuentan las siguientes:

- Un número de horas de aula que los profesores deben enseñar.
- Un carácter no previamente explicado de toda su actividad restante.
- La mezcla de trabajo y pasatiempo que caracteriza a su ejercicio profesional, principalmente en los casos en que la profesión es ejercida con pasión.

Bartha (1997) sostiene que la docencia es un proceso permanente y dinámico que exige, para alcanzar un adecuado nivel de calidad del servicio, la aplicación de un permanente proceso de innovación educativa; aplicándose la misma dentro de una planificación social y de gestión institucional.

El concepto de educación permanente de aprender a aprender, indica que el conocimiento es un proceso de construcción incompleto que sucede en aproximaciones sucesivas. En esta visión de integración y totalidad, la docencia se concibe como un proceso facilitador del aprendizaje (Careaga, 2007:1). El docente universitario es aquel profesional que provoca procesos de aprendizaje en el aula, conoce la dinámica de la misma, selecciona y organiza contenidos, facilita el surgimiento y formulación de interrogantes, alimenta la discusión y el debate.

Generalmente, la docencia se visualiza como una carrera a lo largo de la vida, sino como un proceso de formación inicial. Tener estudiantes y dar clases no significa ser docente. Es necesario establecer una carrera docente universitaria en la cual se recorran diversos estadios es decir, considerando si el docente es recién graduado, novel y experto (Danielson, 1996). La idea de una carrera con estos estadios es que la formación sea progresiva y la remuneración se relacione al grado de desempeño demostrado (Delannoy, 2001).

2. El rol del docente universitario en el proceso enseñanza –aprendizaje. A lo largo de la historia el rol del docente ha sido un rol protagónico en el desarrollo individual y social del ser humano. Por esta razón, su papel en la sociedad es de agente activo y gestor de cambios importantes. Es reconocido como autoridad dentro de su comunidad, siendo un elemento confiable que facilita su intervención (Volenski, 1999).

La función del docente empieza desde las sociedades primitivas hasta finales del siglo XIX. Dentro de las sociedades primitivas, se puede mencionar Mesopotamia, donde la formación estaba relacionada con la religión y el rol de maestro lo desempeñaban los sacerdotes. En Egipto, lo más importante para la sociedad era el silencio y la obediencia. La escuela era elemental y los escribas aprendían la profesión de sus padres y su objetivo era el estudio de la caligrafía ya que le daban mucha relevancia a la escritura. En Grecia, el énfasis estaba en las actividades físicas, pero en el siglo VII leer y escribir era una necesidad por lo que los maestros, llamados sofistas, que significa sabiduría, eran muy respetados. En Roma, la familia tenía un papel esencial como fuerza educadora. Las escuelas tenían un aula y se concentraban en la lectura, escritura y matemáticas. En la Edad Media, la iglesia tomó la responsabilidad de la enseñanza.

En el siglo XVII, la ciencia sustituye la Teología y surgen las diferentes escuelas (pública, privada). En 1838 aparecieron las escuelas normales, dedicadas exclusivamente a la formación de docentes.

El perfil del docente universitario ha estado muy relacionado, a través de la historia, con el modelo de la universidad importante en el momento (medieval, napoleónica, anglosajonas). El modelo anglosajón hace énfasis en que el alumno es el centro de la acción docente, alrededor de quien gira la evaluación de su

trabajo, horas de estudio, trabajo en grupo, tutorías; pasando de ser un transmisor de conocimientos al rol de guía y orientador en el proceso enseñanza-aprendizaje.

La universidad es una de las instituciones más antiguas que aún persisten (Sanyal, 1998 citado en Vain, 1998). Su origen se estima alrededor de los siglos X y XII (Pérez Lindo, 1993 en Vain, 1998). A lo largo del tiempo, la institución se ha ido modificando para adaptarse a los nuevos contextos en los que se desarrolla. Esto ha generado tensión tanto en el interior como entre la institución y la sociedad. Un término clave en este tema es la pertinencia social que se refiere al grado de correspondencia que existe entre los fines perseguidos por la institución y los requerimientos de la sociedad en la cual está inserta. Esta pertinencia se observa tanto entre la institución y su medio externo como en el interior de la misma (Vain, 1998:3).

La evaluación institucional es un proceso mediante el cual se puede contribuir a que las instituciones de educación superior mejoren gradualmente su calidad. Sin embargo, hay malos entendidos y muchas veces los docentes lo ven como una amenaza.

La demanda de la educación universitaria ha ido en aumento, pasando de minorías a una enseñanza superior de masas. El debate contemporáneo sobre la docencia universitaria es más complejo hoy, que el que se tenía años atrás, ya que hoy en día está en juego la confianza que pone la sociedad en la educación superior, como uno de los medios con que cuenta un país para promover su desarrollo.

Anteriormente, la educación se iba reformando según las necesidades del momento, mientras que hoy, se enfrenta ante la necesidad de una revalorización de la educación. Rollin Kent (en Morales Suárez, *et al.* 2005) afirma:

«Ahora encontramos una sociedad que critica a la universidad, una universidad que debe rendir cuentas frente a públicos externos y un sistema de educación superior donde actores, habitualmente excluidos, ahora son copartícipes o hasta protagonistas del cambio ».

La educación universitaria tiene como misión dar respuestas a las necesidades y problemas de su entorno social, así como la búsqueda y el avance del conocimiento. Por lo tanto, la formación de jóvenes para la vida y el trabajo en diversos campos de actividad, la investigación científica y tecnológica, la preservación y enriquecimiento de la cultura, el fomento de las humanidades, la literatura y las artes, deben responder a esta relación entre institución, sociedad e individuos que la integran (Fernández, s.f.:1).

Actualmente, se exige un nuevo modelo y cambios estructurales en la educación universitaria por lo que está en proceso la elaboración de una concepción distinta de la formación de los docentes universitarios, la cual se relaciona con una idea de competitividad internacional de evaluación y certificación de competencias profesionales y acreditación de planes y programas de estudio (Fernández, s.f.:1).

Las rápidas y profundas transformaciones a nivel social, económico y político aumentan el riesgo de una desactualización de conocimientos (Loeza, 2008). La globalización de la economía ha provocado una competencia en el campo educativo, por lo que es necesario hacer cambios de raíz en los procesos de formación del docente para así responder a las exigencias actuales y poder competir en la formación de docentes a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, la educación universitaria se considera el espacio idóneo para la adquisición y producción de conocimientos aplicables, así como para el desarrollo de habilidades y actitudes (Fernández, s.f.:2).

Ante los retos de la sociedad se hace necesario que se generen acciones permanentes de transformación en los procesos educativos lo cual exige apertura en los modelos curriculares para dar respuesta a las demandas ejercidas sobre las instituciones educativas por el mundo laboral. Como consecuencia, el currículo debe estar contextualizado y actualizado para garantizar la pertinencia social y científica (Fernández, s.f.:2).

Estos cambios han transformado las funciones docentes demandando que éstos sean capaces de adaptarse a continuos cambios tanto en el contenido como en las estrategias de enseñanza, sean creativos, innovadores, con capacidad para plantear y resolver problemas de acuerdo a las nuevas tendencias sociales y educativas y que se mantenga en continua renovación de conocimientos. Además se requiere que sea flexible para adaptarse a las necesidades de sus estudiantes, consciente de que el aprendizaje es constante, vital y permanente. También debe ser capaz de diseñar estrategias de enseñanza y aprendizaje, buscar y preparar recursos y materiales, motivar al alumno, facilitar la comprensión de contenidos y ser un educador integral, incluyendo conocimientos, habilidades y actitudes. Un docente universitario deberá poseer también la habilidad para aprender sobre el desarrollo de su propia práctica docente y poseer una cultura de autoevaluación crítica y permanente, vincularse con el entorno con el fin de conocer el mercado laboral al que se insertarán sus estudiantes. Conocer el impacto de la ciencia y tecnología para desarrollar la habilidad y el dominio de nuevas tecnologías es fundamental en su labor.

Desde este enfoque, se considera que el rol del docente es de facilitador del aprendizaje en donde su tarea está orientada a que los alumnos aprendan por ellos mismos, lo que le permitirá acercarse al aprendizaje a lo largo de la vida.

El docente debe ser un profesional reflexivo, crítico, competente en su disciplina, capacitado para ejercer la docencia y realizar actividades de investigación. Es el profesional que realiza un servicio a la sociedad a través de la universidad (Villar, 2004).

La reflexión es una de las herramientas básicas en cualquier intento de cambio y mejora, ya sea a nivel personal, profesional e institucional. La reflexión sobre la práctica, compartiéndola con otros compañeros, es un medio por el cual los docentes aprenden sobre ellos mismos.

Generalmente los docentes tienden a enseñar imitando los patrones con el dominio que fueron enseñados (Díaz, 2000). Por eso la profesionalización de la docencia debe verse como un amplio proyecto cultural, en donde la práctica no sea la repetición de lo aprendido sino la interpretación de ese aprendizaje para un uso contextual del conocimiento (Fernández, s.f.:3).

Es importante enfatizar que la educación que se planea en la sociedad tiene sus raíces en la misma, ya que es en ella en donde se establecen las necesidades educativas. Por esta razón, es determinante conocer el contexto donde se desenvuelven los estudiantes ya que la sociedad es el espacio para educar que abarca más y por lo tanto es el más efectivo de todos. La cultura y la educación forman una pareja básica para lograr la transformación de los individuos en una sociedad que está en constantes y permanentes cambios y retos.

No existe un único modelo de ser docente ya que hay una variedad de modelos y estilos docentes que pueden ser diferentes pero válidos. La solución está en buscar el estilo más adecuado de acuerdo a las características personales de cada uno.

Hay ciertas características comunes que siempre están presentes en la definición de lo que significa ser un buen docente. Entre ellas están: conocimiento de la materia, preparación de las clases, explicaciones claras y ordenadas, disposición a la adecuación de la enseñanza, interés por el alumno, facilidad de relaciones interpersonales, ser respetuoso y puntual, demostrar sensibilidad por su entorno social y cultural, capaz de trabajar en equipo y de motivar al estudiante a aprender y participar (Bain, 2004:11-32).

Careaga (2007:7) comenta que hay ciertos indicadores de la cultura universitaria productiva tales como: mejora continua, altas expectativas, interés en el estudiante, actitudes colaborativas, alta producción académica, sentimiento de pertenencia, involucramiento, liderazgo y relación con la comunidad.

En el informe *La educación superior en el siglo XXI*, la perspectiva de la UNESCO señala que los cuatro pilares en los que se debe fundamentar la enseñanza universitaria son: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a conocer y aprender a vivir con los demás. Para poder cumplir con estos objetivos, se requiere de docentes, no sólo especialistas en sus materias, sino con vocación pedagógica.

Martínez, F (1999) obtenido en Quezada (1995), comenta que el docente universitario del siglo XXI debe ser capaz de capacitar al futuro profesional en los siguientes aspectos: habilidades de aprendizaje permanentes, comunicación, colaboración, habilidades creativas, capacidad para sobrevivir al cambio dinámico y para adaptarse.

La función de docente e investigador que debe tener un docente universitario del siglo XXI, exige una preparación congruente, tanto para la adquisición de conocimientos y actualización de los mismos, como

para el desarrollo de habilidades y destrezas que son exigidas por una sociedad que se mantiene en constante cambio y que requiere de nuevos requerimientos y valores para integrarse a la misma.

Estos nuevos desafíos y demandas requieren nuevas capacidades y conocimientos por parte de los docentes, quienes deben ser capaces de adaptarse a continuos cambios, tanto en el contenido de su enseñanza como en la forma de enseñar.

En el docente actual se busca el papel de facilitador y no instructor, preocupado por el aprendizaje y reconociendo la importancia de trabajar en equipo con el resto de docentes. Un docente que haga investigación con carácter bidireccional, que diseñe sus propios recursos y utilice el error como fuente de aprendizaje (Bedriñana, 2006).

Una responsabilidad relacionada a la pertinencia de la universidad frente a los desafíos del siglo XXI es la formación de profesionales reflexivos para lo cual se necesita de docentes reflexivos. Comentan Zeichner y Liston (en Vain, 2006:58) que el docente reflexivo es aquel que reflexiona sobre el origen, propósitos y consecuencias de sus acciones, así como sobre los estímulos materiales e ideológicos planteados en el aula, la universidad y los contextos sociales en los que trabaja.

Uno de los rasgos distintivos del rol del docente es su relación con la planificación, organización, desarrollo y evaluación de la enseñanza cuyas premisas deberían ser:

- a. socialización de nuevos alumnos para que se identifiquen con la universidad
- b. entender la enseñanza como un proceso comunicativo interactivo. El rol del docente como mediador es esencial.
- c. comprender que los sujetos se apropian del conocimiento a partir de obstáculos y conflictos cognitivos por lo que la tarea del docente es provocar esos conflictos para que le permitan cuestionar, reformular, organizar y desarrollar estrategias de análisis e investigación.
- d. creación de situaciones en las que aprenda haciendo, auxiliándose con el conocimiento y reflexión en la que el docente asuma el rol de tutor y guía.
- e. relación entre teoría y práctica para establecer relaciones con el conocimiento y el aprendizaje sea significativo.
- f. reconocer diferencias individuales en la manera de obtener el conocimiento en términos de intereses y estilos.
- g. crear oportunidades de trabajo en grupo que faciliten apropiarse del conocimiento, incentiven la colaboración, favorezcan el trabajo en equipo y promueva la aceptación de la diversidad.
- h. generar experiencias que permitan el diseño de alternativas para solucionar problemas

- i. promover la necesidad de que la investigación pase a formar parte decisiva de la vida académica, como práctica habitual

Los docentes representan el motor de la institución para que se den los cambios en la mejora educativa. No es posible tener buenas universidades sin tener buenos docentes.

Mucho se ha discutido sobre la profesionalidad de los docentes y Fullan y Hargreaves (1996) citados en Careaga (2007:3) hablan del profesionalismo interactivo que se refiere a la necesidad de una redefinición y resignificación del rol del docente universitario.

En el proceso de profesionalización no se debe descuidar la pasión sin perder la razón .Según Hargreaves (1997), citado en Careaga (2007:7):

«la buena enseñanza no es sólo cuestión de ser eficiente, desarrollar competencias, dominar técnicas y poseer la clase de conocimiento correcto. La buena enseñanza también implica el trabajo emocional. Está atravesada por el placer, la pasión, la creatividad, el desafío y la alegría. Es una vocación apasionada».

3. Docencia superior en Guatemala

a. Universidad estatal y universidades privadas. Las instituciones de educación superior tienen una gran responsabilidad con la sociedad ya que se espera que éstas contribuyan a ofrecer oportunidades para que los estudiantes encuentren en el conocimiento, una herramienta de desarrollo humano que les ayude a lograr una mejor calidad de vida y a ser partícipes del desarrollo de la sociedad.

Esto conlleva a las universidades a realizar cambios profundos en sus sistemas de administración, enseñanza-aprendizaje, planificación y evaluación para lograr una mejora en sus programas, procesos y resultados y así estar capacitadas para servir efectivamente al país. Las universidades guatemaltecas serán de alta calidad en la medida en que definan sus objetivos y proyecto como institución dentro del contexto social, económico y cultural.

Guatemala cuenta con una universidad estatal y nueve universidades privadas:

Universidad de San Carlos de Guatemala (31-01-1676)

Universidad Rafael Landívar (18-10-1961)

Universidad del Valle de Guatemala (20-01-1966)

Universidad Mariano Gálvez (29-01-1966)

Universidad Francisco Marroquín (12-08-1971)

Universidad Rural de Guatemala (28-03-1995)

Universidad del Istmo (19-09-1998)

Universidad Panamericana (02-10-1998)

Universidad Mesoamericana (01-10-1999)

Universidad Galileo (31-10-2000)

Las universidades nacionales ofrecen una amplia gama de carreras y programas de estudio y han realizado esfuerzos por brindar educación superior en los departamentos del interior del país. Otras han extendido su cobertura a través de programas a distancia y todas han experimentado un importante aumento en su matrícula (ver Apéndice E).

En la actualidad se está realizando un importante esfuerzo a nivel Centroamericano para mejorar la educación superior. Existe el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES), creado por el Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA) el cual está integrado por las 17 universidades estatales centroamericanas. El objetivo del SICEVAES es fomentar y desarrollar una cultura de autoevaluación y búsqueda de calidad en las universidades que pertenecen al sistema.

Guatemala tiene una vieja historia en relación a la educación universitaria ya que la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) fue creada en 1676 y se inició con clases de Filosofía, Kachiquel y Teología, abriéndose en 1681, con sesenta estudiantes.

En relación a las universidades privadas, la Universidad Rafael Landívar (URL) fue fundada en 1961, siendo la primera universidad privada. Ésta fue organizada por un grupo de sacerdotes Jesuitas y un grupo de guatemaltecos. Inició con las facultades de Derecho, Economía y Humanidades, con 138 alumnos inscritos.

Así siguieron la Universidad del Valle de Guatemala (UVG) y la Universidad Mariano Gálvez (UMG), ambas fundadas en 1966. La UVG surgió del Colegio Americano de Guatemala y la UMG fue establecida por un grupo de profesionales cristianos evangélicos; ambas autorizadas por el Consejo Superior Universitario de la USAC. En 1971 se fundó la Universidad Francisco Marroquín y sus promotores fueron un grupo de personas de la iniciativa privada, con el fin de promover la economía de libre mercado y la excelencia académica. Posteriormente, en 1995 se creó la Universidad Rural, promovida por la Asociación Nacional de Peritos Agrónomos con fines docentes, culturales y sociales. En 1997 inició labores la Universidad del Istmo y luego la Universidad Panamericana en 1998, la Mesoamericana en 1999 y la Galileo en el 2000.

b. Marco legal. El marco general de la educación superior en Guatemala es la *Constitución de la República de Guatemala* decretada por la Asamblea Nacional Constituyente del 31 de mayo de 1985. En su sección quinta, Universidades, dictamina la autonomía de la universidad estatal, la cual en su carácter de única, le corresponde desarrollar la educación superior del Estado. La *Constitución* también comprende a las universidades privadas, definiéndolas como instituciones independientes que les corresponde organizar y desarrollar la educación privada en el país, con el fin de contribuir a la formación profesional, investigación científica, difusión de la cultura y solución de los problemas nacionales. Así mismo, crea el Consejo de la Enseñanza Superior (CEPS) para apoyar a las universidades privadas.

Las funciones actuales del Consejo son:

- velar porque se mantenga el nivel académico en las universidades privadas, respetando su independencia.
- autorizar la creación de nuevas universidades.
- acordar la aplicación de sanciones según la ley.

A partir de 1998, se cuenta con una sede en donde se realizan las sesiones del Consejo, el cual está integrado por dos delegados de la USAC, dos delegados por las universidades privadas y un delegado de los presidentes de Colegios Profesionales que no ejerzan cargo alguno en ninguna de las universidades. El Consejo funciona con un presupuesto de gastos administrativos aprobado por los Rectores de las universidades privadas y el aporte proporcional de cada una de ellas.

Es importante resaltar que la Universidad de San Carlos de Guatemala de (USAC), según el mandato constitucional, artículo 87...

«es la única facultada para resolver la incorporación de profesionales de universidades extranjeras y para fijar los requisitos previos que al efecto hayan de llenarse, así como para reconocer títulos y diplomas de carácter universitarios amparados por tratados internacionales».

La ley máxima que rige en Guatemala es la *Constitución Política de la República* y de ésta derivan las que regulan la Educación Superior.

En la sección quinta, Universidades

Artículo 82.- Autonomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La Universidad de San Carlos de Guatemala, es una institución autónoma con personalidad jurídica. En su carácter de única universidad estatal le corresponde con exclusividad dirigir, organizar y desarrollar la educación superior del Estado y la educación profesional universitaria estatal, así como la difusión de la cultura en todas sus manifestaciones. Promoverá por todos los medios a su alcance la investigación en todas las esferas del saber humano y cooperará al estudio y solución de los problemas nacionales.

Artículo 83.- Gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El gobierno de la Universidad de San Carlos de Guatemala corresponde al Consejo Superior Universitario, integrado por el Rector, quien lo preside; los decanos de las facultades; un representante del colegio profesional, egresado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que corresponda a cada facultad; un catedrático titular y un estudiante por cada facultad.

Artículo 85.-Universidades privadas. A las universidades privadas, que son instituciones independientes, les corresponde organizar y desarrollar la educación superior privada de la Nación, con el fin de contribuir a la formación profesional, a la investigación científica, a la difusión de la cultura y al estudio y solución de los problemas nacionales.

Desde que sea autorizado el funcionamiento de una universidad privada, tendrá personalidad jurídica y libertad para crear sus facultades e institutos, desarrollar sus actividades académicas y docentes, así como para el desenvolvimiento de sus planes y programas de estudio.

Artículo 86.- Consejo de la Enseñanza Privada Superior. El Consejo de la Enseñanza Privada Superior tendrá las funciones de velar porque se mantenga el nivel académico en las universidades privadas sin menoscabo de su independencia y de autorizar la creación de nuevas universidades; se integra por dos delegados de la Universidad de San Carlos de Guatemala, dos delegados por las universidades privadas y un delegado electo por los presidentes de los colegios profesionales que no ejerza cargo alguno en ninguna universidad.

Artículo 87.- Reconocimiento de grados, título, diplomas e incorporaciones. Sólo serán reconocidos en Guatemala, los grados, títulos y diplomas otorgados por las universidades legalmente autorizadas y organizadas para funcionar en el país, salvo lo dispuesto por tratados internacionales.

La Universidad de San Carlos de Guatemala, es la única facultada para resolver la incorporación de profesionales egresados de universidades extranjeras y para fijar los requisitos previos que al efecto hayan de llenarse, así como para reconocer títulos y diplomas de carácter universitarios amparados por tratados internacionales. Los títulos otorgados por las universidades centroamericanas tendrán plena validez en Guatemala al lograrse la unificación básica de los planes de estudio.

Artículo 89.- Otorgamiento de grados, título y diplomas. Solamente las universidades legalmente autorizadas podrán otorgar grados y expedir títulos y diplomas de graduación en educación superior.

Artículo 90.-Colegiación profesional. La colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tendrá por fines la superación moral, científica, técnica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio.

Considerando los artículos anteriores, según el artículo 171, inciso a) de la *Constitución de la República de Guatemala* se decreta la *Ley de Universidades Privadas*.

Artículo 1.- Naturaleza y Fines. Las universidades privadas, como instituciones independientes a las que corresponde organizar y desarrollar la educación superior privada de la Nación, gozarán de libertad para crear sus facultades, departamentos e institutos, desarrollar sus actividades académicas y docentes, así como para el desenvolvimiento de sus planes y programas de estudio, con el fin de contribuir a la formación profesional, científica, a la difusión de la cultura y al estudio y solución de los problemas nacionales.

Artículo 2.- Creación e Integración. Se crea el Consejo de la Enseñanza Privada Superior el cual se integra de la siguiente forma:

- a) Dos delegados de la USAC
- b) Dos delegados de las Universidades privadas y
- c) Un delegado electo por los presidentes profesionales que no ejerzan cargo alguno en ninguna universidad.

Artículo 4.- Funciones. Corresponde al Consejo de la Enseñanza Privada Superior velar porque se mantenga el nivel académico de las universidades privadas sin menoscabo de su independencia, autorizar la creación de nuevas universidades y acordar la aplicación de sanciones de conformidad con lo establecido en la presente ley.

La *Ley de Colegiación Profesional* obligatoria (Artículo 171, literal a) de la *Constitución de la República de Guatemala* decreta:

Artículo 1.- Obligatoriedad y ámbito. La colegiación de los profesionales universitarios es obligatoria y tiene por fines la superación moral, científica, técnica, cultural, económica y material de las profesiones universitarias y el control de su ejercicio, de conformidad con las normas de esta ley.

Artículo 3.- Naturaleza y fines. Los colegios profesionales son asociaciones gremiales no lucrativas, esencialmente apolíticas, de carácter laico, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Son fines principales de los Colegios Profesionales:

- a) Promover, vigilar y defender el ejercicio decoroso de las profesiones universitarias en todos los aspectos, propiciando y conservando la disciplina y solidaridad entre sus miembros;
- b) Promover el mejoramiento cultural y científico de los profesionales universitarios
Según la Ley Orgánica de la Universidad de San Carlos de Guatemala (Decreto número 325 del Congreso de la República de Guatemala).

Del Personal Docente

Artículo 7.-La docencia universitaria estará a cargo de profesores honorarios, titulares y auxiliares. Las tareas auxiliares de la docencia estarán a cargo de andantes de cátedra.

Artículo 8.- El personal docente será designado por el Consejo Superior Universitario, atendiendo a la calificación de méritos en examen de oposición. Los estatutos determinarán la forma de llevar a cabo dichos exámenes.

Se exceptúan de la disposición anterior, los catedráticos especializados o técnicos extranjeros, contratados por la Universidad o por el Gobierno de la República.

Artículo 9.- Institúyase la docencia libre, e el sentido de que cualquier persona pueda solicitar a la Universidad autorización para enseñar en cualquier ramo del saber humano.

c. Calidad en la docencia. El aumento del número de universidades ha hecho que la competencia entre éstas sea mayor para atraer a los estudiantes con mejores puntuaciones en la prueba de aptitud académica y así lograr mayor reconocimiento y credibilidad ante la sociedad. Debido a las innovaciones educativas y progreso tecnológico, la sociedad demanda cada vez más, profesionales competentes que cumplan con los estándares de calidad.

Desde las perspectivas de las políticas educativas mundiales, la calidad de la educación se determina por la capacidad que tienen las instituciones para preparar al individuo para adaptarse y contribuir al crecimiento y desarrollo económico y social del país. La educación de calidad es la que logra resultados que permiten el progreso y modernización o sea que elevar la calidad es encontrar los medios necesarios para lograr el fin.

La docencia de calidad, para ser considerada, de calidad debe satisfacer, no sólo las demandas sociales en relación a la formación profesional sino debe ser un proceso de aprendizaje constante para que se logre la transferencia al entorno, que es lo que caracteriza a la sociedad de hoy. Entre los requerimientos para lograr una docencia de calidad están:

- La docencia será de calidad si logra cumplir con las expectativas del egresado sea éste técnico, profesional, licenciado, graduado, postgraduado. Las expectativas están referidas a desarrollo intelectual, mayor status, movilidad social y mejores ingresos.
- La docencia será de calidad si mejora el desempeño laboral del egresado a través del desarrollo de competencias requeridas por las organizaciones y empresas.
- La docencia será de calidad si el egresado es capaz de efectuar un aporte efectivo a la sociedad, contribuyendo a su desarrollo y crecimiento económico y social (Alarcón y Méndez, s.f.).

La evaluación en la docencia universitaria es un valioso instrumento que proporciona elementos de juicio para analizar los procesos educativos y tomar ventaja de la información para promover y asegurar mayor calidad, eficiencia y productividad. El hecho de conocer el grado del logro de los objetivos es fundamental para aprovechar los recursos disponibles y tomar decisiones adecuadas.

Como ya se mencionó, la preocupación que existe por la garantía de la calidad en educación, refiriéndose al cumplimiento de estándares o habilidad para cumplir la misión de una institución ha traído como consecuencia que las universidades se midan con muchos métodos e instrumentos para lograr la acreditación.

En este contexto la acreditación surge como un proceso por medio del cual un programa o institución educativa ofrece información sobre sus actividades y logros a un organismo externo que evalúa y juzga, de manera independiente, para hacer una declaración pública sobre el valor o calidad del programa o de la institución. Lo que se busca es asegurar que cumple con las condiciones mínimas necesarias para brindar la formación académica pertinente a una disciplina profesional.

La importancia de la acreditación radica en que permite probar la calidad de la universidad y sus programas y como consecuencia, de sus egresados ante la sociedad, los pares profesionales, colegios profesionales, pares académicos y otras universidades. Tiene la gran ventaja de ser un instrumento para mejorar la universidad y sus programas desarrollando una cultura de calidad.

La acreditación se lleva a cabo por una agencia formada por un pequeño grupo de personas competentes, respetadas y conocidas por su interés en la educación. El valor de la acreditación depende en gran parte de la credibilidad de la agencia que la otorga.

El proceso es complejo y está formada por tres etapas:

- a. Autoevaluación: la cual es realizada por la institución que quiere la acreditación siguiendo una guía que se le proporciona.
- b. Revisión de expertos externos elegidos por la agencia.
- c. Decisión final de la agencia basada en el informe.

Por medio de una guía de evaluación se explica el proceso de acreditación, informando sobre la forma de realizar la autoevaluación. Los estándares son establecidos por las agencias pero deben de reflejar el contexto social de la región, valores educativos y culturales y a la vez, acercarse a las normas internacionales de calidad, específicamente en el campo profesional y disciplinario.

La evaluación y acreditación son procesos que se relacionan ya que se acredita conforme y como consecuencia de un proceso de evaluación y seguimiento. La acreditación constituye una constancia de credibilidad por parte de la sociedad y de las personas que demandan de los servicios educativos.

Dado que uno de los elementos en el proceso de enseñanza-aprendizaje es el docente es la razón por la cual se está haciendo la evaluación del docente.

d. Dificultades y oportunidades. A pesar del esfuerzo que hacen las universidades, enfrentan problemas que disminuyen la capacidad de éstas para concentrarse en las importantes transformaciones para mejorar esta situación. Entre los problemas citados por el documento respecto a Educación Superior en Guatemala:

- La falta de vinculación entre la educación superior y su entorno cultural, económico y social ya que la formación de los estudiantes se realiza sin diagnósticos participativos de las necesidades del país, de las demandas del mercado laboral y de los avances científicos y tecnológicos.
- Deficiencias en la formación académica, desarrollo y actualización de los docentes universitarios.
- Existe un proceso de selección de catedráticos con muchas debilidades, a lo que se suma los bajos niveles salariales que trae como consecuencia la falta de motivación y la pérdida de la mística de la enseñanza.
- Pocas oportunidades de formación, capacitación y actualización de los docentes en servicio.
- Bajo nivel académico de los estudiantes de primer ingreso sumado a los malos hábitos de estudio lo que repercute en el bajo rendimiento universitario, causando un alto grado de deserción, especialmente en los primeros años.

Dada las limitaciones expuestas anteriormente en referencia a las barreras reales con las que se enfrentan los docentes y para trabajar en ellas, se cuenta con programas de capacitación diseñados por las instituciones, lo cuales, a veces se elaboran sin tomar en cuenta las necesidades de los mismos, razón por la cual, no tienen efecto. Cabe mencionar que en la medida de lo posible, algunos docentes, por motivación personal, tratan de mantenerse actualizados, atendiendo a seminarios, talleres y cursos. Algunos participan como expositores y otros investigan y hacen publicaciones, lo cual hay que incentivar y crear la cultura para producir y compartir conocimiento.

Otra herramienta para mejorar la calidad de la docencia superior que está a la disposición del catedrático universitario es la Maestría en Docencia Universitaria que ofrecen la Universidad de San Carlos de Guatemala, la Universidad del Istmo y la Universidad Panamericana, cuyo objetivo es propiciar la actualización y el mejoramiento de los catedráticos universitarios para la superación de su función académica. Para realizar estos estudios se requiere el grado de licenciatura y su duración es de dos años y medio en la USAC y dos años en la UNIS y UPANA. La UNIS desarrolla la maestría con las siguientes modalidades: entrevistas, programa docente y humanístico, seminarios semestrales, publicaciones y conferencias. La UPANA ofrece la Maestría en Andragogía y Docencia Universitaria orientada a la formación de profesionales especialistas en educación de adultos, permitiendo un conocimiento profundo de las características psicológicas, sociales y culturales. Desarrolla en el profesional capacidades, actitudes y destrezas que le permitan planificar, implementar, asesorar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje.

La USAC espera que al finalizar dicho postgrado el egresado cumpla con un conjunto de rasgos y características que forman el perfil del egresado. Algunas de estas especificaciones apoyan las competencias descritas en el perfil del docente UVG. Entre ellas cabe mencionar:

- Capacidad para identificar el conjunto de elementos, procesos e interrelaciones que convergen en la formación de profesionales universitarios con perfiles congruentes con las demandas de la sociedad.
- Visión clara sobre la situación educativa universitaria y la contribución del docente para cumplir con la consecución de los objetivos asignados a la universidad en la legislación nacional e internacional.
- Comprensión de estudiante como un ser en desarrollo, con aspiraciones, aptitudes para aprovechar y limitaciones para superar.
- Conciencia de la necesidad de trabajar en equipo con otros docentes, en la búsqueda de objetivos comunes en cuanto a la formación de profesionales de alta calidad académica y humana así como alta eficiencia laboral.
- Criterio definido para escoger los métodos, procedimientos y técnicas facilitadoras del aprendizaje.

- Conocimiento y habilidades para conducir el proceso enseñanza- aprendizaje en forma motivadora, dinámica y eficiente.
- Destreza en el manejo de equipo y recursos didácticos variados como la capacidad para seleccionar los más adecuados en cada caso.
- Conocimientos y habilidades para realizar evaluaciones diagnósticas.
- Actitudes proclives a la búsqueda constante del saber, mediante la investigación como forma de enriquecimiento profesional, actualización y superación docente.
- Conducta congruente con la ética del profesional universitario que incluye alto sentido de responsabilidad, cumplimiento de las obligaciones, buen uso de derechos, respeto a la dignidad, consideración a las finalidades institucionales y de las aspiraciones individuales de los estudiantes, docentes y personal administrativo destinado al apoyo de la docencia.

Este postgrado es parte de un proceso de educación continua en la cual se reúnen profesionales de distintas disciplinas con el objetivo de recibir formación en el proceso enseñanza aprendizaje permitiendo desarrollar destrezas en profesionales cuyas carreras no incluyen esta formación.

Entre todas las universidades del país, hay unanimidad acerca de los requisitos indispensables para graduarse: Las carreras, generalmente duran cinco años, se requiere cerrar pensum de estudios y presentar una tesis de grado. Tanto la estatal como las privadas tienen sedes regionales donde la selección de carreras es más limitada. En los últimos años se ha observado que el número de estudiantes universitarios ha ido creciendo aunque el número de graduado universitario es pequeño comparado con el total de alumnos inscritos. En la USAC es aproximadamente 4% y de este porcentaje, alrededor del 62% son hombres y el 38% son mujeres. Solamente el 14% de los graduados son de sedes locales (Valderrama, 2000 en Voces).

Respecto a estos datos se puede decir que el nivel de educación de las mujeres históricamente ha sido inferior al de los hombres, siendo esta diferencia mayor para las mujeres indígenas. El hecho de ser mujer le pone más impedimentos a la hora de permanecer en el sistema educativo. Según el Comité Nacional para la Alfabetización (CONALFA) el analfabetismo afecta al 60% de mujeres, en su mayoría indígenas. De un millón 800 analfabetas que hay en el país, más de la mitad son mujeres (Valderrama, 2000 en Voces).

La presencia de la mujer guatemalteca en la actividad académica universitaria ha ido aumentando pero es una de las más bajas en América Latina. En las universidades guatemaltecas, la proporción de catedráticos hombres sigue siendo mayor que la proporción de mujeres. Por ejemplo, en el caso de la Universidad del Valle de Guatemala, se estima que las mujeres representan el 40% del equipo de docentes de la institución (Comentario personal: DRRHH, 2008).

B. Perfil del docente universitario.

El objetivo de optimizar el desarrollo profesional del docente universitario constituyó una de las preocupaciones prioritarias en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998). Actualmente se reconoce la necesidad de reformular el perfil docente universitario de acuerdo con los retos y exigencias que debe afrontar el profesor de hoy. Sin embargo, hay escasos sistemas institucionales de formación y capacitación para docente universitario.

Se debe tomar en cuenta que el docente universitario se diferencia del docente escolar ya que el profesor universitario educa adultos y se espera que estos tengan un papel activo y participativo en la construcción de su propio aprendizaje, mientras que el profesor de primaria y secundaria educa niños y adolescentes que están en plena formación.

Cada vez se hace más necesario trascender el esquema de que un buen docente universitario es aquel que posee conocimientos de su disciplina y competencias que le permiten desempeñarse con éxito en su profesión, y agregar una concepción más amplia de la función del docente, comprendida como una actuación social, desarrollada con autonomía y creatividad, sobre la base de la motivación y experiencia docente, formación en pedagogía y educación de adultos (Krzemien y Lombar, 2006).

En el proceso de enseñanza aprendizaje, el docente desarrolla conocimientos, destrezas didácticas, actitudes y habilidades sociales, generando una expectativa de rol en los alumnos que se realimentan en la relación docente-alumno. La definición del rol del docente se relaciona con cada profesión y proyección de la universidad, por lo cual existen ciertas características diferenciales en el rol del docente según la disciplina de origen, unidad académica y contexto social donde desarrolla su actividad (Krzemien y Lombar, 2006). A pesar de lo anterior el ser docente implica ciertas características necesarias y comunes a quienes intentan transmitir los conocimientos adquiridos desde sus disciplinas particulares. Entre éstas, las competencias necesarias para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje de forma efectiva. Estas características estarán inmersas dentro del perfil del docente.

Tueros (1998) señala que para plantear un perfil docente es necesario considerar una serie de aspectos tales como: exigencias del mundo actual, problemática educativa contemporánea, concebir la institución educativa al servicio de la personas, lograr un nuevo planteamiento educativo en donde exista respeto, tolerancia y colaboración.

El perfil profesional puede presentarse de diferentes formas, pero siempre tomando en cuenta el tipo de educación superior que demanda la sociedad para llenar las expectativas del mercado laboral. Los docentes universitarios tienen la posibilidad de manejar perfiles académico-profesionales, formados por las

características de la persona, ciudadano y del profesional que se quiere formar en un determinado momento histórico.

Herrera (2000) después de realizar una revisión de numerosos estudios sobre características del buen profesor, concluye los siguientes aspectos:

- El profesor es más efectivo, desde el punto de vista docente, cuanto más positiva es la visión de sí mismo, cuanto más se identifica con los demás y cuanto más abierto está a las experiencias.
- La efectividad docente es mayor cuando se procura que los alumnos descubran los significados que cuando sólo se les da información.
- La imagen varía de unos grupos a otros. Los estudiantes, además de valorar los aspectos didácticos, valoran mucho ciertos rasgos de personalidad tales como comprensión e interés por los problemas del alumno, honradez, imparcialidad e incluso el sentido del humor.

1. **Competencias.** La palabra competencia se deriva del griego *agon* y *agonistas* que indica aquel que se ha preparado para ganar en las competencias olímpicas con el fin de salir victorioso y formar parte de la historia. A partir de Platón y Aristóteles este objetivo cambia de sentido para significar ser el mejor en el saber; por lo que las competencias pasan de habilidades y destrezas atléticas para triunfar a exigencias culturales cognoscitivas (Argudín, 2005:11, 12).

En 1998, la Conferencia Mundial sobre la Educación, celebrada en la sede de la UNESCO, expresó que es necesario propiciar el aprendizaje permanente y la construcción de las competencias adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de la Sociedad de la información. Señaló que las principales tareas de la educación han estado y seguirán estando, por medio de las competencias, ligadas a cuatro de sus principales funciones: investigación para generar nuevos conocimientos, capacitación de personal docente, proporcionar servicios a la sociedad y la crítica social.

La UNESCO (1999) define competencia como:

«El conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un desempeño, una función, una actividad o una tarea».

Actualmente, el perfil profesional tiende a diseñarse con base en competencias, las cuales se hallan formadas por: conocimientos, habilidades y cualidades. Según Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2000), una competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar.

Según Quezada (2005), en la actualidad, los perfiles profesionales tienden a diseñarse en términos de competencias las cuales están conformadas por conocimientos, habilidades y actitudes. Esto es corroborado por Loeza (2008) quien define competencia como «Capacidad de satisfacer demandas, individuales o sociales, enfrentar problemas, tomar decisiones y llevar a cabo una actividad, de manera exitosa, mediante la movilización de conocimientos, habilidades, actitudes, principios éticos, valores, sentimientos y motivación».

Tener competencias significa poseer ciertas características que conducen a un resultado, adaptándose a una situación concreta en un ambiente determinado. Una persona competente es aquella que sabe afrontar situaciones y resolver problemas, utilizando sus conocimientos y su capacidad de “saber cómo” hacerlo. Una actividad competente implica el saber ¿qué conocimientos tiene?, saber hacer ¿qué habilidades tiene? y saber estar ¿qué actitudes tiene?

Existen numerosas definiciones así como distintos enfoques pero la importantes es comprender lo que implica. Las competencias van más allá del “saber” y “saber hacer o aplicar”; implican el desarrollo de capacidades, no sólo la adquisición de contenidos y suponen la capacidad de usar funcionalmente los conocimientos y habilidades en contextos diferentes para desarrollar respuestas, actitudes y acciones no programadas previamente (Rodríguez, 2006:1).

Las competencias se definen como la capacidad de integrar los conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permiten resolver distintas situaciones. Incluye tanto los conocimientos teóricos como las habilidades y actitudes. Incluye un carácter dinámico, de desarrollo progresivo, interdisciplinar y contextos diversos. Han de permitir comprender y actuar responsablemente en la realidad, en la vida cotidiana (Rodríguez, 2006:2).

Una efectiva inserción en la sociedad moderna demanda ser capaz de pensar y trabajar para vivir, plantear y resolver problemas, desarrollar argumentaciones y emitir juicios con fundamento; todo ello dentro de una gran variedad de contextos personales, sociales, culturales y laborales para lograr ser un ciudadano constructivo, comprometido y capaz de analizar críticamente e intervenir en los distintos entornos sociales (Sarramona, 2006:5).

Trabajar en el marco de las competencias tiene como función preparar para la comprensión y actuación en la realidad del mundo actual para lo cual es necesaria una revisión periódica y metódica. De los Ríos (2000) propone las siguientes competencias para el docente universitario, definiendo competencia como la descripción de la habilidad adquirida efectiva y eficientemente al ejecutar una tarea, considerando habilidades generales y especializadas.

Competencias generales

- a. Identificar las tendencias en su campo profesional.
- b. Conducir y coordinar actividades grupales.
- c. Habilidad para innovar, indagar, crear.
- d. Capacidad para enfrentar la diversidad sociocultural.
- e. Capacidad de trabajo en equipos interdisciplinarios.
- f. Desempeño crítico y creativo del rol profesional.
- g. Habilidad para aplicar conocimientos disciplinarios.
- h. Investigar acerca de los requerimientos de su comunidad local.
- i. Traducir las necesidades de recursos humanos en términos de objetivos de aprendizaje.
- j. Conocer las secuencias de aprendizaje de los estudiantes para lograr ciertos comportamientos y actitudes.

Competencias especializadas

- a. Revisar, criticar, formular o modificar objetivos del aprendizaje.
- b. Explorar las necesidades e intereses de sus estudiantes.
- c. Definir y describir los contenidos de una actividad docente para su especialidad y fijar pre-requisitos para asignaturas.
- d. Seleccionar y preparar material didáctico para la actividad docente y diseñar un sistema de evaluación del aprendizaje.
- e. Adecuar la relación entre actividades prácticas y teóricas.
- f. Involucrar a los estudiantes en la configuración de las unidades de aprendizaje y analizar los resultados de las evaluaciones en el aprendizaje de sus estudiantes.
- g. Evaluar el proceso docente en su globalidad.
- h. Promover hábitos de estudio adecuados a la profesión de sus estudiantes.

Tomado de *Paradigmas y competencias profesionales* (De los Ríos, Herrera, Letelier *et al.* 2000:113)

Los autores Cabrera y Gonzáles (2001) realizaron una investigación sobre las competencias que debe poseer el docente universitario para el ejercicio de su función en tres campos: conocimientos, actitudes y habilidades didácticas del docente. La muestra estuvo conformada por un grupo de nueve expertos, todos ellos autoridades y/o docentes de una universidad de Lima y un grupo de ocho líderes de opinión, todos ellos especialistas en el área educativa del nivel superior de la ciudad de Lima; las investigadoras informaron los siguientes hallazgos:

- **Los conocimientos relevantes** que debe poseer el docente universitario se pueden dimensionar en: conocimientos sobre el alumno (desarrollo cognoscitivo y cultural del alumno), conocimiento del contenido temático y conocimientos de los fines educativos.
- **Las actitudes ético-morales** que debe manifestar el docente universitario, referidas: hacia el alumno (actitud de aceptación y respeto, actitud de empatía, orientación al alumno, afecto y estima, así como expectativas positivas hacia los alumnos) y hacia la profesión docente (vocación docente, actitud de investigación, actitud de apertura al cambio, actitud de trabajar en equipo).
- **Las habilidades didácticas** que debe manejar el docente universitario, que se consideran son: habilidades esenciales para enseñar, habilidad de comunicación, habilidad de organización, habilidad de realimentación, habilidad de monitoreo y habilidad de revisión y cierre. Asimismo el manejo de diversas estrategias pedagógicas para un mejor aprendizaje.

2. Propuesta del modelo del perfil del docente UVG. El perfil académico-profesional constituye aquellas características demandadas por la sociedad e instituciones de enseñanza que califican a un individuo para recibir una credencial académica. Como consecuencia, al trabajar el perfil del docente universitario de la Universidad del Valle de Guatemala se deben de tomar en cuenta Fines, Misión, Visión, Ideario, Código de Comportamiento de los Estudiantes; ya que éste debe de ser congruente con la filosofía de la institución educativa.

Fines (Artículo 6, Capítulo III, *Estatutos de la UVG*)

Son fines de la Universidad del Valle de Guatemala:

- impulsar la docencia y la investigación en los campo de las Ciencias y las Humanidades;
- participar en la búsqueda de soluciones a los problemas del país y del área centroamericana que afectan su desarrollo económico, social y cultural;
- coadyuvar en la conservación del ambiente y de los recursos naturales y en la aplicación de la ciencia tecnología modernas al desarrollo del país y de la región centroamericana;
- coadyuvar en la formación de ciudadanos cultos y conscientes de su responsabilidad social frente a los problemas de su comunidad y de su tiempo.

Misión:

Educar seres humanos y realizar investigación en un ámbito de libertad, para desarrollar pensamiento reflexivo, juicio crítico y ético; captar, generar y divulgar el conocimiento científico y tecnológico y el pensamiento humanístico, para ponerlos al servicio de la comunidad, la sociedad guatemalteca y la humanidad.

Visión:

Ser en Guatemala, en los campos de la educación, la ciencia y la tecnología y las humanidades, la institución de educación superior de mayor prestigio, por su nivel académico, su investigación, la excelencia de sus graduados, la calidad de sus miembros y su contribución a la solución de los problemas nacionales.

Ideario:

Son los principios rectores de su quehacer: libertad para ejercer la docencia e investigación:

- Desarrollo de pensamiento, conceptualizaciones, análisis y elaboración de teorías
- Ciencia para explicar el funcionamiento del universo
- Educación como agente de desarrollo
- Ciencia y tecnología como fundamentos para el desarrollo
- Excelencia presente en todas las actividades desarrolladas por la comunidad universitaria
- Libertad de expresión, dentro de las normas de respeto universales
- Libertad para escoger los temas los temas de investigación
- Libertad de proponer ideas o métodos de trabajo
- Valorar y respetar a la comunidad universitaria, reconociendo a todos sus miembros sin discriminación alguna
- Trato justo, respeto a las ideas y derechos de los demás sus miembros deben ser íntegros, conducta apegada a las leyes y normas contraídas dentro y fuera de la Universidad
- Actos y decisiones se rigen por los compromisos de contribuir al desarrollo de la sociedad, proteger al ser humano, respetar la vida, conservar y utilizar racionalmente los recursos naturales de nuestro país y el mundo
- Procurar del desarrollo sustentable,
- Protección, enriquecimiento y divulgación del patrimonio cultural del país
- Equidad como valor esencial en la formación de sus estudiantes con miras a su futuro desempeño profesional

Código de Comportamiento de los Estudiantes:

La Resolución del Consejo Directivo del 5 de abril de 2000 (Punto 13 del Acta 18-2000), menciona los siguientes rubros:

1. La Universidad y sus estudiantes:
 - Cortesía
 - Obligaciones generales
 - Comportamiento en clase
 - Uso de vehículos

2. Sobre las faltas:

- Faltas leves
- Faltas graves
- Faltas muy graves
- Faltas especialmente graves
- Casos especiales

3. Procedimientos y sanciones:

- Sanciones para las faltas leves
- Sanciones para las faltas graves
- Sanciones para faltas muy graves
- Sanciones para las faltas especialmente graves
- Casos no previstos

Al establecer dicho perfil, se llevará a cabo la evaluación con base en competencias a través de instrumentos diseñados para ayudar a determinar si el profesional cumple con las expectativas que tiene la universidad en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

Al diseñar el modelo del perfil del docente UVG se tomó en cuenta la clasificación de competencias según el “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser” ya que para una efectiva inserción en la sociedad moderna se necesita ser capaz de pensar críticamente, plantear y resolver problemas, desarrollar argumentos y emitir juicios con fundamento; todo ello dentro de una gran variedad de contextos personales, sociales, culturales y laborales para lograr ser un ciudadano constructivo, comprometido y capaz de analizar e intervenir en los distintos entornos sociales (Sarramona, 2006:5).

El “saber” está orientado a los conocimientos, hace referencia a realidades concretas, abstracciones y a un conjunto estructurado de conceptos. En esta categoría se toma en cuenta la planificación del proceso enseñanza-aprendizaje, la selección y preparación de los contenidos, el manejo de la tecnología y el diseño de la metodología didáctica.

Las competencias que se incluyen en esta categoría son: cumplimiento de procedimientos, uso de tecnología, manejo de contenido, manejo de tiempo, manejo de estrategias que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, realimentación, estimulación de juicio crítico, evaluación pertinente a los contenidos, razonamiento lógico.

Los aprendizajes se expresan a partir de los siguientes verbos infinitivos que indican acción: Citar, clasificar, comparar, completar, conocer, definir, describir, diferenciar, distinguir, ejemplificar, enumerar,

enunciar, escoger, explicar, identificar, ilustrar, interpretar, listar, mencionar, mostrar, nombrar, prever, reagrupar, recitar, reconocer, recordar, repetir, resumir, señalar, subrayar.

El “saber hacer” está orientado a las habilidades, procedimientos operativos y secuenciales para la resolución de situaciones, permite discernir entre distintos tipos de técnicas o procedimientos. En esta categoría se hace énfasis en la importancia de desarrollar habilidades que faciliten el enseñar al alumno a entender por qué es importante aprender. Se incluyen las siguientes competencias: comunicación (expresión verbal, no verbal y escrita), liderazgo, creatividad, habilidad para negociar, toma de decisiones, organización, saber ser miembro de un grupo.

Los aprendizajes se expresan a partir de los siguientes verbos infinitivos que indican acción: Abastecer, adaptar, administrar, ajustar, almacenar, analizar, aplicar, apoyar, asesorar, brindar, calcular, categorizar, clasificar, comparar, concluir, construir, controlar, decidir, demostrar, descubrir, dirigir, documentar, elegir, escribir, esquematizar, formular, gestionar, informar, instalar, manejar, manipular, medir, modificar, operar, organizar, planificar, predecir, preparar, programar, proyectar, relacionar, resolver, seleccionar, solucionar, utilizar.

El “saber estar o ser” está orientado a las actitudes, son los comportamientos, valores personales y sociales. En esta categoría se parte del hecho de que ningún estudiante se va a esmerar por un profesor al cual no respeta y ningún profesor puede motivar a un estudiante que no conoce.

Las competencias en esta categoría incluyen: facilidad de relaciones interpersonales, discreción, respeto (a diferencias individuales, culturales, crítica), apertura (a cambio, cultura, experiencia, diferencias), cortesía, actitud de servicio, dinamismo, honradez, sentido de humor, responsabilidad, interés por el alumno, disposición a la adecuación de la enseñanza, objetividad, autocontrol, motivación, enseñar lo que sabe, piensa y siente, capacidad de relacionar la disciplina con la experiencia en la realidad.

Los aprendizajes se expresan a partir de los siguientes verbos infinitivos que indican acción: Acoger, apoyar, atender, conectarse con, defender, disponerse a , empatizar, entender, evaluar, justificar, juzgar, opinar, percibir, ponerse en el lugar de, sensibilizarse con, valorar.

Peña (1992) considera que el docente universitario no sólo debe saber lo que enseña sino el sentido de lo que enseña en el contexto del saber en general y del de la sociedad en la que se encuentra inserto el aprendizaje.

El rol del docente se debería enmarcar en un modelo sistemático donde la docencia, la investigación, su saber, saber, hacer y querer hacer conformarán su acción educativa (Palazón2005).

C. Evaluación del docente universitario

Evaluación se define como el enjuiciamiento sistemático de la valía o el mérito de un objeto. Esta definición implica la realización de un juicio o sea que si no informa de las fortalezas y debilidades, cuya meta es la mejora; no se está realizando una evaluación. (Stufflebeam y Shinkfield, 1993:19 en Fuentes-Medina y Herrero Sánchez, 1999:1).

Evaluar es valorar y esto es posible desde un cierto posicionamiento, desde cierto sistema de valores, ideas y creencias. Evaluar es aplicar una jerarquía de valores a una actividad humana donde los grupos de intereses rivalizan entre sí, tienen definiciones divergentes de la misma situación y manifiestan diferentes y contradictorias necesidades de información (Vain, 1998:2).

La evaluación es un proceso sistemático e intencionado que permite recolectar información para la toma de decisiones. El proceso de evaluación es importante ya que forma parte integral de las experiencias de enseñanza-aprendizaje. Además es un proceso dinámico y continuo de realimentación permanente. Se pueden evaluar resultados, procesos y estrategias.

Evaluar competencias es un proceso que recaba pruebas sobre el desempeño profesional específico de una persona con el objetivo de determinar si es competente o aún no es competente para realizar cierta función.

La evaluación de competencias está centrada en resultados: competente o aún no competente, es flexible, individual, aplicada al contexto. La evaluación tiene ciertas características:

- Intencional: se realiza con un fin determinado, requiriendo una planificación que facilite su cumplimiento.
- Sistemática: se debe ajustar a un conjunto de pasos dispuestos en función de principios establecidos con anterioridad.
- Relevante: debe recoger información valiosa para la toma de decisiones.
- Debe basarse en estándares definidos.
- Ser accesible a cualquiera capaz de demostrar los estándares requeridos.
- Evitar discriminación.
- Confiable y práctica.
- Ética
- Exacta, clara, concreta, medible.

De acuerdo a Argudín (2000:69), para evaluar una competencia es necesario:

- Definir los criterios de desempeño requeridos.

- Definir los resultados individuales que se exigen.
- Reunir evidencias sobre el desempeño individual.
- Comparar las evidencias con los resultados específicos.
- Hacer juicios sobre los logros en los resultados.
- Definir la calificación como competente o aún no competente.
- Preparar un plan de desarrollo para las áreas en que se considere no competente.
- Evaluar el resultado final.

A través de la evaluación, hay una constante búsqueda de la excelencia y de la cultura de la calidad lo cual se observa por medio de indicadores tales como la producción científica, actualización constante, opinión de alumnos, colegas y directores de área (Palazón, 2005).

La evaluación del desempeño del docente es un tema de actualidad en el ámbito universitario, la cual es realizada de distintas formas. Hay dos tipos de evaluación: la evaluación sumativa que da calificaciones cuantitativas sobre el trabajo docente, compara rendimientos entre docentes, da reconocimientos y la información necesaria para la toma de decisiones respecto a contratación, permanencia y promoción.

La evaluación formativa ofrece realimentación, ayuda a conocer y analizar el desarrollo de la propia docencia, promueve la reflexión en grupos con otros docentes, facilita la introducción de cambios en la forma de enseñar.

Navarrete (1999) considera que la evaluación del desempeño del docente es una valiosa herramienta para la mejora del trabajo académico, para el desarrollo profesional del docente y también como un estímulo para que se cumplan los objetivos de la institución. Entre los criterios para evaluar el desempeño del docente están: el aprovechamiento académico de los estudiantes y la valoración de los alumnos acerca del desempeño docente.

La "efectividad" de un docente ha sido objeto de múltiples investigaciones, llegándose a un pequeño acuerdo sobre la naturaleza y el número de dimensiones que representa la efectividad docente. Se presentan los resultados de estudios referidos por Shevlin y colaboradores (2000):

- Swartz (1990) identificó dos factores: claridad en la presentación instruccional y manejo de la conducta de los estudiantes.
- Lowman & Mathie (1993) los identificaron como: estimulación intelectual y *rapport* (compeneración, afinidad y armonía interpersonal).
- Brown & Atkins (1993) señalan tres factores de la efectividad docente cuidado, sistemático y estimulante.

- Patrick & Smart (1998) identificaron tres factores como: respeto a los estudiantes, habilidad de organización y presentación y habilidad para cambiar a los estudiantes.

En síntesis, la efectividad de los docentes reside tanto en aspectos metodológicos como aquellos que posibilitan una presentación clara de la información y estimulan una actitud participativa por parte de los alumnos; y aspectos de inteligencia emocional que le permita una relación interpersonal sana y cálida.

Astin y Nadeau (1998) citado por Navarrete, proponen los siguientes criterios e indicadores para la evaluación de calidad en la universidad, específicamente en lo relativo a los profesores:

- Concepción de su papel frente a los estudiantes.
- Competencia en su disciplina.
- Competencia básica y eficacia en materia de enseñanza.
- Participación en actividades de asistencia a los estudiantes.
- Sensibilidad a las problemáticas éticas.
- Compromiso en la actualización de esas competencias y de su perfeccionamiento profesional constante.
- Sentido de innovación y de la multidisciplinariedad.
- Competencia en materia de Nuevas Tecnologías de la Información (NTI).
- Productividad en investigación.
- Involucramiento en los servicios a la institución, inclusive en la administración.
- Participación en los servicios a la sociedad.
- Reconocimiento y distinciones recibidas.

Según Navarrete (1999) en las instituciones superiores de Cuba la evaluación de los resultados del trabajo del profesor (evaluación de desempeño), se realiza anualmente, y los indicadores evaluativos normados para evaluar la calidad del cumplimiento de las actividades desarrolladas por el profesor en correspondencia con sus funciones y a la categoría docente son:

- Trabajo docente - educativo
- Trabajo metodológico
- Trabajo investigativo
- Superación personal

Navarrete (1999) señala que la ejecución de la evaluación, en la práctica aún adolece de defectos, proponiendo un esquema evaluativo en los que se considera el plan de trabajo del profesor, el proceso evaluativo que incluye la auto evaluación, la opinión de los estudiantes y de los pares, y la creación de una Comisión de Evaluación que asesore al jefe de departamento para la elaboración del documento evaluativo y la decisión en cuanto a la calificación final.

En la misma línea de trabajos Villarreal (1990) propone un instrumento para la evaluación de los docentes universitarios, que incluye áreas de: personalidad, relaciones humanas, intelectuales, didáctica y compromiso con la institución.

La idea de una carrera con estos estadios es que la construcción sea progresiva y la remuneración se relacione al grado de desempeño demostrado. Tener estándares claros ayuda a que los docentes conozcan lo que se espera de ellos, lo cual facilitará el proceso de evaluación ya que los evaluadores observarán los aspectos que los docentes conocen que se les evaluarán en el desempeño de su docencia, para permitir diseñar programas de desarrollo profesional que se dirijan a esas áreas (Delannoy, 2001).

Plantea el modelo desarrollado en la Universidad Autónoma de Occidente de Calí Colombia; en el cual se utilizan como fuentes de la evaluación a los alumnos, el jefe inmediato, los colegas y la autoevaluación.

Según entrevista sostenida con la Dra. Cardona, docente de la Universidad de Colorado (UVG2008), algunas universidades norteamericanas evalúan al docente universitario anualmente a través de los siguientes aspectos:

- Evaluación realizada por los alumnos universitarios
- Evaluación realizada por el jefe del departamento académico
- Producción intelectual: artículos científicos y libros publicados
- Participación en investigaciones
- Participación en organizaciones sociales, culturales y científicas

La evaluación institucional es un proceso mediante el cual se puede contribuir a que las instituciones de educación superior mejoren gradualmente su calidad. Sin embargo hay malos entendidos y muchas veces los docentes lo ven como una amenaza.

Las universidades son organizaciones complejas con múltiples niveles que interactúan entre sí y con el medio, con historia particulares y proyectos propios. Para comprender su realidad, no es suficiente evaluar los resultados sino que hay que entender los procesos que llevan a esos resultados desde la perspectiva de los involucrados (Vain, 1998:4).

Al evaluar la docencia universitaria Vain (1998: 5-9) considera que se deben de tomar en cuenta:

1. La identidad compleja de la docencia universitaria. El primer obstáculo que se encuentra es la dificultad para delimitar la docencia universitaria como objeto de estudio, la cual se deriva como consecuencia de la compleja construcción de su identidad.

La docencia universitaria es una red de múltiples interconexiones las cuales están en el centro de un campo de tensiones que implican cuestiones como: conocimiento, educación, ciencia, arte, verdad, ética, experiencia, técnica, teoría, práctica, investigación, entre otras.

Todo esto se desarrolla en una de las más complejas instituciones de la sociedad, la universidad. Por ello, el rol de docente universitario se construye sobre dos ejes principales: la identidad profesional (quién es y qué hace) y el escenario en que se actúa (tiempo, espacio, tiempo determinado) Por lo tanto, al evaluar la práctica docente universitaria es importante tomar en cuenta los siguientes factores: los actores (alumno, docente, conocimiento), los escenarios (sociedad, universidad, aula) y el currículum.

2. El carácter de la evaluación como campo de controversias. En el proceso de evaluación se deben de tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a. La evaluación debe ser tomada como una herramienta para mejorar la calidad de la enseñanza por lo que es importante tomar en cuenta la autoevaluación institucional y la evaluación externa.
- b. Ubicar la evaluación en relación a la implementación de la Carrera Docente e incluida en los procesos de selección, formación, permanencia, promoción
- c. Evaluación integrada a la actividad cotidiana de la enseñanza en cuanto a la actividad que es desarrollada por determinados actores, en tiempos y espacios específicos y con ciertos resultados. Aquí se apunta a la evaluación incluida como parte integral del día a día puede contribuir a mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

3. El currículum universitario frente a los desafíos del siglo XXI. Debido a los cambios del siglo XXI, el rol del docente que se demanda es el de formador de profesionales reflexivos, con énfasis en la investigación y normas flexibles. Es de vital importancia que se adapte el currículum a las demandas del mundo actual y esto trae como consecuencia cambios en la manera de producir y transmitir conocimientos, por lo que se debe revisar el contenido de las materias y los procesos de enseñanza aprendizaje.

4. Perspectiva de la formación de profesionales reflexivos. Al trabajar sobre la evaluación de la docencia universitaria se necesita reflexionar acerca de las expectativas que se tienen sobre el rol del docente en la educación superior en el siglo XXI. Los cambios que se observan llevan a pensar que la formación profesional de los universitarios apunta menos al desarrollo de la racionalidad técnica y mucho más a generar capacidad de enfrentar la globalización, escenarios y reglas cambiantes, la incertidumbre, conflictos éticos, entre otros. Esto lleva a proponer que el rol del docente es el de formador de profesionales reflexivos.

Ante los escenarios mundiales, contar con información para la toma de decisiones es una estrategia esencial. La evaluación en sí misma no producirá cambios pero puede ayudar a tomar conciencia del estado

de la situación, fortalezas, debilidades y establecer prioridades. Uno de los principales obstáculos para desarrollar el proceso de evaluación en las universidades es el escaso desarrollo de una cultura de la evaluación que ha generado desconfianza y resistencia.

La evaluación constituye un proceso de recolección de información para la toma de decisiones Stuffelbeam en (Vain, 1998: 68). Por su parte, Stake en (Vain, 1998:68) menciona que el propósito de la evaluación es responder a los problemas que se plantean los alumnos y profesores al desarrollar un programa educativo. Aquí se enfatiza la opinión de los involucrados.

Es importante que al llevar a cabo las evaluaciones y análisis de las mismas, como consecuencia de las debilidades encontradas, surjan proyectos de capacitación que permitan la reflexión de los docentes sobre las áreas a mejorar para lograr calidad en la enseñanza.

D. Evaluación del docente UVG

Al contar con un descriptor de funciones y un perfil del docente, se pretende que los objetivos de la evaluación sean en función de los mismos.

1. Propósito de la evaluación. La evaluación del profesorado puede servir a dos propósitos básicos: la responsabilidad educativa y el desarrollo profesional por lo que debe cuidarse que sea válida y fiable. Un medio para asegurarlo es usar más de una fuente de datos ya que una sola fuente no puede tomar en cuenta todos los factores (Duke y Stiggins, 1997 en Fuentes-Medina y Herrero, 1999:357).

Los propósitos que se buscan al evaluar al docente UVG son:

- Conocer las capacidades profesionales, habilidades de desempeño y relaciones interpersonales con sus estudiantes.
- Obtener información para la elaboración de programas de capacitación y actualización para mejorar la calidad de la educación.
- Ser punto de apoyo para tomar decisiones respecto a la recontractación, asignación y promoción.
- Conocer sus conocimientos, habilidades y actitudes para saber si son congruentes con las expectativas que se tienen en base al perfil del docente.
- Seguimiento de ciertas etapas para llegar a la meta: calidad en la educación.
- Encontrar las debilidades y por medio de estas llegar a nuevos aprendizajes: donde no hay conflictos no hay pasión ni compromiso.

- Dar herramientas al docente para mejorar su desempeño para lograr el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Presentar una oportunidad para que el docente se conozca mejor desde el punto de vista profesional y personal, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Emitir juicios sobre el nivel de desempeño en relación al perfil del docente y descriptor de funciones.
- Establecer una relación comparativa entre los objetivos y resultados.
- Establecer comparaciones en función a objetivos, criterios, conductas, competencias, resultados y metas.
- Convertirla en parte integrante de todo evaluado: ser constante, permanente y que permita la realimentación.
- Ser un instrumento del departamento de RRHH para auxiliarse en los procesos de selección, capacitación y compensación.

La evaluación del docente es vista desde diferentes perspectivas y le atribuyen diferentes finalidades. La visión que generalmente se ha tenido de la evaluación es que es un medio para ejercer control sobre el docente y tiende al escepticismo cuando se plantea como un medio para mejorar su labor docente (Villa y Morales, 1993 en Fuentes-Medina y Herrero: 1999:355).

2. Proceso de evaluación

a. Informar al docente sobre qué va a ser evaluado. Es importante informar al docente sobre los aspectos a evaluar en el proceso de evaluación, los cuales tomarán en cuenta las tres categorías: “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser” las cuales se interesan en el profesor de una forma más integral.

Partiendo que la evaluación ha de servir para mejorar el conocimiento que el profesor tiene de su labor docente, es importante que el docente contraste su punto de vista con informaciones objetivas, provenientes de otras fuentes como observaciones de directores, colegas y estudiantes.

Es necesario, previo a la evaluación; identificar el propósito e informar al docente sobre las competencias a observar, especificando el día y hora en que se llevará a cabo.

También se deben determinar los actores del proceso: el docente evaluado, evaluadores pares, director de área, estudiantes.

Tener estándares claros ayuda a que los docentes conozcan lo que se espera de ellos, lo cual facilitará el proceso de evaluación ya que los evaluadores observarán los aspectos que los docentes conocen que se les

evaluarán en el desempeño de su docencia, para permitir diseñar programas de desarrollo profesional que se dirijan a esas áreas (Delannoy, 2001).

b. Planificación de la evaluación: elaborar programa, coordinar la evaluación, entregar horarios a los docentes, evaluar. La evaluación debe ser parte de un programa puede ser a corto, mediano y largo plazo. Es importante dar a conocer la planificación y sensibilizar a los docentes sobre su importancia y propósitos.

Al elaborar el programa se tendrá que definir si será trimestral o semestral, además de asegurarse que se cuenta con el recurso humano calificado para realizar las observaciones.

c. Socialización de los resultados: preparar informe y compartirlo con el docente. Es el proceso mediante el cual los individuos pertenecientes a una sociedad o cultura aprenden e interiorizan progresivamente normas, valores, conductas, hábitos, reglas y formas de percibir la realidad, desarrollando habilidades y capacidades necesarias para desempeñarse satisfactoriamente en la interacción social.

Luego de realizar la observación, se escribirá un informe corto, concreto y claro el cual se compartirá con el docente observado, para darle realimentación y tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades, diseñar un Plan de Acción que puede ser de acción correctiva o preventiva. A partir de este punto se establecerán las necesidades de capacitación.

Se necesitará desarrollar un taller de capacitación para los docentes que se van a encargar de realizar la evaluación con los instrumentos propuestos además de una campaña de sensibilización en la que se transmita que el propósito de la evaluación es descubrir fortalezas y debilidades y en base a ellas, diseñar los programas de capacitación para trabajar en las áreas a mejorar.

3. Instrumentos para evaluar al docente. Para llevar a cabo la evaluación del docente es importante tomar en cuenta el uso de más de una fuente de datos, puesto que una sola fuente por sí misma no puede dar cuenta de todos los factores que pueden estar determinando al objeto de la evaluación (Peterson, 1997 en Fuentes-Medina y Herrero, 1999:357).

Hay una variedad de fuentes de datos para evaluar a un profesor:

- Observación sistemática
- Datos sobre el rendimiento de los alumnos
- Documentación de la actividad profesional
- Informes de terceras personas
- Pruebas

- Autoevaluación
- Evaluación realizada por jefes, colegas, estudiantes
- Discusión de casos
- Entrevista
- Encuestas y cuestionarios
- Realimentación proporcionada por filmaciones

En este estudio se proponen una serie de instrumentos elaborados para la evaluación del docente, tanto durante el proceso de reclutamiento y selección como en la evaluación continua de los docentes que ya laboran en la institución. Los instrumentos propuestos son: (ver Apéndice D)

- Guía para entrevista con el director (Formulario en línea)
- Guía para entrevista con el director (Complemento del formulario en línea)
- Matriz para evaluación de los candidatos
- Estudio de casos
- Guía de observación del docente
- Autoevaluación
- Evaluación del director

Además se recomienda administrar la prueba de personalidad “*Big Five Questions*” (BFQ) y utilizar la evaluación del estudiante como una herramienta más para completar de forma integral la evaluación del docente.

La importancia de la evaluación no es la evaluación en sí sino radica en las acciones que se toman respecto a los resultados que se obtienen de ella. La evolución es vista como una amenaza y no como una aliada que permite descubrir temas importantes que facilitan el desarrollo, capacitación y selección de los docentes. La evaluación docente ayuda a saber si son idóneos quienes están a cargo de las prácticas educativas y así ir mejorando la calidad educativa. Detecta a los docentes que no están satisfechos, diseña programas en base a las necesidades detectadas para permitir mejorar.

También es una herramienta importante en el proceso de reclutamiento y selección de docentes ya que da información relevante acerca del posible candidato para cubrir la plaza.

Entre los obstáculos que se encuentran en el proceso de la evaluación están el hecho de que los docentes, con el tiempo, se vuelven repetidores de información y se sienten agredidos con las observaciones. Además se les dificulta incorporar la capacitación a su práctica diaria y prefieren conservar sus estrategias.

Algunas de las ventajas de una evaluación formativa son que permite mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, favorece la motivación del docente respecto a su desarrollo, ayuda a tomar decisiones precisas y objetivas, establece procedimientos.

E. La docencia como un aspecto de la gestión de RRHH

El concepto de competencia empezó utilizarse como resultado de las investigaciones de David McClelland, en los años setenta, las cuales se orientaron a identificar variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Se logró desarrollar un marco referencial cuyas características diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió los factores se ajustó más a las peculiaridades y comportamientos de las personas que desempeñaban los trabajos que a las descripciones tradicionales de tareas y atributos de los puestos de trabajo (Argudín, 2000:29).

Países como Inglaterra, Canadá, Australia, Estados Unidos y la Unión Europea son pioneros en la aplicación del enfoque de competencia, lo consideraron como una herramienta útil para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la educación. Una de las primeras medidas que llevó a estos países a cambiar mediante el modelo de competencia fue la inadecuada relación entre los programas de educación y la realidad de las empresas. A partir de esta reflexión se consideró que el sistema académico valoraba más la adquisición de conocimientos que la aplicación de éstos en el trabajo (Whitear, 2000).

Se requería de un sistema educativo que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente de adquirir conocimientos. Por esta razón, a partir de la preocupación por el desempeño de la economía en el mercado mundial y de la adopción del modelo de competencias, la definición de éstas destacó la necesidad de incluir en el esquema educativo lo que realmente ocurría en el trabajo (Argudín, 2000:30).

Del mismo modo, en Estados Unidos se llevó a cabo una revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de las personas. Esta preocupación dio como resultado la definición de un grupo de competencias incluido en el informe SCANS, (*Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills*, 1990 en Argudín, 2000:30).

Este informe señala los siguientes puntos:

- Se observó que los conocimientos, habilidades y valores relacionados con la disciplina son aspectos importantes que el estudiante lleva consigo al campo de trabajo por lo que es esencial preparar evaluaciones que permitan al estudiante conocer sus logros ya que por lo general no están conscientes de ellos.

- Es necesario que las empresas e instituciones educativas se pongan de acuerdo para que los estudiantes se formen en habilidades correspondientes tanto a la educación como al mundo laboral ya que proporcionan una plataforma para aprender a aprender, pensar y crear.
- Se enfatizó que mucho del contenido que los estudiantes aprenden hoy, mañana será obsoleto; en cambio las habilidades se desarrollan y aumentan.

El informe SCANS (1990) expresa la necesidad de establecer un lenguaje común entre las instituciones educativas y las empresas para que ambas partes se pongan de acuerdo y evitar que las empresas se quejen de la falta de eficiencia de los egresados y los docentes no adecuen la formación del estudiante a la práctica laboral.

Según el reporte SCANS (1990), señala que las competencias laborales requeridas en las empresas pueden relacionarse con las competencias en la educación. En su investigación, (Carnevale, Gainer y Meltzer, 1990 en Argudín, 2000:31) identifican siete competencias básicas necesarias en el trabajo.

Competencias laborales

- Aprender a aprender
- Habilidades en lectura y escritura
- Habilidades de comunicación (oral y escrita)
- Pensamiento creativo y resolución de problemas (adaptabilidad)
- Autoestima, motivación, servicio, desarrollo profesional (autogestión)
- Habilidad para negociar y trabajo en equipo
- Habilidad para organizar y liderazgo

Por su parte, Chikering y Raiser relacionan las competencias laborales con las educativas (Chikering y Riser, 1993 en Argudín, 2000:32):

Competencias en educación

- Manejo de emociones
- Independencia
- Facilidad de relaciones interpersonales
- Establecimiento de la propia identidad
- Desarrollo de objetivos
- Integridad

El cuerpo docente es el principal recurso que sostiene el trabajo de una institución educativa y su reputación y a la vez, es un medio para lograr la renovación y el cambio. Su retención y producción sostenida de docencia e investigación de calidad no sólo depende de la calificación y pericia sino de la

disponibilidad de apoyo de la institución. Por eso la gestión de personal académico debe estar integrada a otros sistemas de gestión, dentro del plan estratégico de la institución (Sanyal en Vain, 1998:77)

Hay varios aspectos a tomar en cuenta en la evaluación de la Carrera Docente según señala el Régimen de Carrera Docente de la Universidad Nacional de Misiones:

- Ingreso

Los métodos de selección consisten en: realización de un anuncio, integración de una junta (formada por representantes institucionales, pares a fines, jefe inmediato superior), referencias y entrevista personal. A veces se solicitan actividades adicionales como presentar un plan, dictar una conferencia, dar una clase, etc.
- Formación

Es indispensable conocer la trayectoria de formación y desarrollo del docente.
- Permanencia

El sistema de permanencia debe estar sujeto evaluación ya que este debe de dar oportunidades para evaluar el proceso, sugerir reorientaciones y llevar a cabo un seguimiento.

El reclutamiento y la selección del personal docente es un aspecto importante en la gestión de RRHH por lo que es importante escoger un comité de personal en el proceso de reclutamiento docente. Este comité tiene las siguientes funciones:

- evaluar las solicitudes para dar una charla, seminario, taller
- realizar entrevista (telefónica, videoconferencia, personal)
- invitación a la institución para dar una charla, seminario, una clase
- presentación de la oferta (salario, seguro, horario, responsabilidades, etc.)

Según Urrutia (2007:2, 4, 5) para reclutar personal docente es necesario:

- tener objetivos claros y concretos, en este caso: entender el reclutamiento como producto de un proceso articulado que integra el plan de desarrollo, reclutamiento, convocatoria y la recomendación de los mejores candidatos.
- seguir un proceso objetivo en el cual los candidatos puedan competir en igualdad de condiciones o requisitos evaluando a cada aspirante.
- seguir las normas de la institución en relación a los requisitos para el reclutamiento, selección y evaluación del personal docente.
- que la universidad, a través de los distintos organismos correspondientes a cada área, provea los mecanismos necesarios para que el ingreso se efectúe sobre las bases de competencia,

tomando en cuenta méritos de los distintos candidatos, de manera que la selección recaiga en los más idóneos.

El reglamento general de la Universidad de Puerto Rico, en su artículo 43 define los siguientes criterios para la selección del personal docente (Urrutia, 2007:14, 15):

- Calidad del expediente académico y calidad de las universidades donde realizó sus estudios.
- Dominio de la materia a enseñar y capacidad para integrarla con áreas afines.
- Experiencia en la docencia y en la aplicación de los conocimientos en un campo particular.
- Trabajos publicados y conferencias dictadas.
- Identificación con la filosofía y los objetivos de la universidad.
- Capacidad para la investigación científica o la labor creativa.
- Logros profesionales.
- Criterios establecidos en la convocatoria.
- Otros

Procedimientos para la evaluación de candidatos (Urrutia, 2007: 17-22):

1. Análisis del CV
 - a. Actualizado
 - b. Grados académicos y otros estudios
 - c. Experiencia profesional
 - d. Referencias profesionales y académicas
 - e. Reconocimientos y distinciones
 - f. Publicaciones
 - g. Investigaciones
 - h. Conferencias
 - i. Labor creativa
2. Entrevista al candidato
3. Evaluaciones: los procedimientos para evaluar deben de ser conocidos por los candidatos y aplicados uniformemente bajo las mismas condiciones.
4. Opcional
 - a. Conferencia, seminario o charla por el candidato ante docentes y estudiantes
 - b. Propuesta formal del candidato en al que exponga sus planes de enseñanza e investigación.
5. Notificación a candidatos: al finalizar el proceso, agradecer su participación y notificar la decisión tomada.

La función del director de departamento es la de someter al decano se recomendación para que el decano verifique que la contratación sea congruente con los planes de desarrollo de su facultad, verifique la disponibilidad de fondos, autorice ofrecimientos que van más allá de lo usual. El Vo.Bo. del decano implica que está de acuerdo con que se proceda a la contratación bajo los términos estipulados.

La evaluación directa del personal docente para promoción y permanencia la harán los comités de personal de departamento y facultad para lo cual deberán instruir al personal sobre el procedimiento y los criterios de evaluación. Estos criterios incluyen calidad de la enseñanza, dedicación a las labores y servicio universitario, cumplimiento de los deberes docentes, mejoramiento profesional, colaboración en los trabajos del departamento, trabajos de investigación, conferencias sobre materias propias de su campo, publicaciones, reconocimientos recibidos, opiniones fundamentadas de sus compañeros y otras personas relacionadas con su trabajo, actitud profesional: disposición del profesor para participar en actividades profesionales, así como cooperación espontánea con la institución en general y su comunidad (Universidad de Puerto Rico, 2005).

F. Proceso de integración de personal

Significa conseguir y sostener el recurso humano en los puestos que están planteados en la estructura de la organización mediante el perfil de puestos, evaluación, selección compensación y capacitación de empleados (Cabañas, 1992:12).

Como todos los elementos de la organización, la integración de personal tiene principios que la orientan y que se describen a continuación (Koontz, 1994:489):

- Adecuación de personas y funciones
El recurso humano debe buscarse bajo el criterio de que debe cumplir con los requisitos mínimos para desempeñar adecuadamente determinado puesto. Debe adaptarse a las funciones establecidas en el descriptor y no adaptar las funciones al sujeto.
- Provisión de elementos administrativos
A cada empleado debe proveérsele de los elementos administrativos necesarios para enfrentar, de manera eficiente, las obligaciones del puesto.
- Inducción adecuada
Las tareas de cada empleado deben de ser supervisadas constantemente para mantener el estándar de la organización (Véliz, 1997:20-22).

La planeación de recursos humanos es una técnica que determina, sistemáticamente, la provisión y demanda de empleados que tendrá una institución para que el departamento de personal pueda organizar sus labores de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación. La planeación de recursos humanos permite suministrar el personal adecuado, en el momento preciso.

La necesidad de recursos humanos inicia cuando se presenta una plaza, ya sea nueva o de reemplazo para cubrir a quien la desempeñaba. El proceso de integración de personal consiste en: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción y Capacitación. Cada una de estas etapas se describe a continuación.

1. Reclutamiento. Reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato, 1998:181-184). Es un sistema de información mediante el cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo. El éxito de esta etapa radica en obtener suficientes candidatos para realizar el proceso de selección.

El primer paso para iniciar un proceso de reclutamiento y selección de personal es hacer una requisición. Una requisición es un documento donde un determinado departamento de la organización solicita que se le cubra una plaza ya existente o una nueva. La requisición contiene la información básica del puesto (datos del área que la solicita, datos de la plaza a cubrir, firmas requeridas autorizando la plaza) y debe ser presentado por la persona encargada del área que desea cubrir o crear una posición.

Según las políticas de reclutamiento de la Dirección de Recursos Humanos de la UVG el objetivo del reclutamiento es «atraer e identificar a candidatos idóneos para las diferentes unidades académicas, administrativas y de investigación, para lo cual se seguirán procesos técnicos de captación y selección de personal, con base en las mejores prácticas».

La política indica que el reclutamiento de personal se centralizará a través de la Dirección de Recursos Humanos (DRRHH). Los directores de área solicitantes deberán seguir el procedimiento y abstenerse de reclutar directamente sin la previa autorización de la DRRHH. La institución dará igual oportunidad de aplicar a posiciones vacantes a candidatos internos y externos, siempre y cuando cumplan con los requisitos del perfil del puesto y se sometan al proceso de selección para la plaza vacante. No hay establecido un límite máximo de edad, excepto en los puestos en que está establecido.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- El director de área completa la requisición de personal debidamente autorizada, la cual, si es plaza nueva, deberá de ir acompañada del descriptor de puesto para la

respectiva valuación de la plaza por la DRRHH y revisar la disponibilidad presupuestal.

- Al completar el formulario de requisición de personal se deberá hacer uno por cada puesto, indicando el número y tipo de plaza vacante (permanente, temporal o prórroga de contratación temporal, perfil del puesto y del docente, competencias requeridas).

2. Selección. Selección es la escogencia de la persona adecuada para el cargo adecuado, con el objetivo de mejorar o mantener el desempeño del personal (Chiavenato, 1994:185-191). Es un proceso recíproco en el que la organización decide si ofrece una plaza o no y el candidato decide si la acepta o no (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996 en Véliz, 1997:24).

La selección se basa en las especificaciones de la plaza que debe ser cubierta y se compara el perfil (competencias necesarias para ocupar el cargo) y las características del candidato.

El objetivo de la política de selección según las políticas de la DRRHH es «brindar a las diferentes áreas – académicas, administrativas e investigación – de la institución el personal idóneo para cubrir sus plazas vacantes, asegurando que este personal cumpla con los requisitos establecidos en el perfil a ocupar, para garantizar así que la contratación a efectuar sea la correcta y asegurar el éxito de los empleados en su puesto de trabajo».

La política de selección dice que todos los decanos y directores deberán tomar en cuenta los lineamientos al decidir la selección de un candidato para ocupar una plaza vacante. Las plazas deberán ser cubiertas con candidatos que cumplan con todos los requisitos establecidos en el perfil del docente. La DRRHH es responsable de entregar un informe de resultados del proceso de selección, presentar una terna de candidatos y dar sus recomendaciones, siendo el director de área el encargado de la decisión final.

La DRRHH es responsable de contar con pruebas adecuadas para cada plaza vacante. En el caso del personal docente, se administrará una prueba de personalidad para determinar el perfil psicológico. Todos los candidatos deberán someterse a todo el proceso de selección definido para ocupar la plaza. Esto incluye entrevista con el director de área, observación de una clase y resolución de casos.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- Una vez realizado el proceso de reclutamiento, el área encargada del proceso de selección, realizará una entrevista inicial a cada candidato seleccionado.
- La entrevista inicial evaluará diferentes aspectos como estudios, perfil, adecuación al puesto, experiencia laboral, logros, metas, etc.

- Si durante la entrevista inicial se determina que la persona no es apta o no reúne los requisitos establecidos en el perfil, no continuará con el proceso.
- Si el candidato cumple inicialmente los requisitos, se le citará para la evaluación psicológica.
- Los instrumentos como guía de evaluación del docente, utilizados para observación de clase, estudio de casos, entrevista con el director se llevarán a cabo en el área solicitante, debiendo reportar los resultados a la DRRHH.
- Con los resultados de la entrevista, evaluaciones y referencias laborales se preparará un informe y se enviarán de preferencia, tres candidatos como mínimo, al área solicitante.
- La DRRHH coordinará las entrevistas con el área solicitante la cual es responsable de tomar la decisión de contratación. El área solicitante no podrá informar sobre el salario ni proceder a su contratación.
- En el caso de que los candidatos enviados no llenen las expectativas, se deberá notificar a la DRRHH para proceder a buscar más candidatos.
- La DRRHH deberá notificar a los candidatos que no fueron seleccionados.

3. Contratación. Al terminar el proceso de selección, se procede a la contratación del candidato. La contratación es el proceso por el cual se formaliza, de acuerdo a la ley, la futura relación de trabajo definiendo los derechos y obligaciones tanto del docente como de la institución.

Las políticas de contratación de personal propuestas por la DRRHH tienen como objetivo la dotación de recursos humanos a las diferentes áreas académicas y administrativas con base a las mejores prácticas que garanticen la idoneidad de los candidatos al puesto.

La contratación se formaliza previo registro de las credenciales y acreditaciones solicitadas. Las jornadas de trabajo, horarios y duración de los contratos del personal docente se fijan sobre la base de los ciclos y estructura académica de los planes de estudios de las carreras que se ofrecen.

4. Inducción. La inducción es el diseño de un programa formal cuyos objetivos son proporcionar al nuevo empleado la información necesaria sobre su puesto para poder desempeñarlo de una manera eficaz y facilitar su adaptación, integración e identificación para que logre su desarrollo integral dentro de la organización. La inducción influye información general sobre la rutina diaria, un resumen de la historia, filosofía, político procedimientos y reglas laborales, prestaciones para los empleados, instalaciones físicas.

Según las políticas de la DRRHH el objetivo de la inducción es «familiarizar al docente de nuevo ingreso con la institución mediante el conocimiento de la historia, productos, servicios, normas, beneficios y procedimientos internos, para que el empleado se desarrolle adecuadamente en su trabajo».

Todo docente de nuevo ingreso, antes de tomar posesión de su puesto, debe tomar en forma completa el Programa de Inducción, el cual deberá mantenerse actualizado.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

- El programa de inducción se realizará por medio de una reunión a cargo de la DRRHH, con una o varias presentaciones a cerca de la institución, sus políticas y prestaciones.
- La Jefatura de Aprovisionamiento programará de acuerdo al número de contrataciones, una o dos sesiones de inducción (1 y 16 de cada mes).

5. Capacitación. La capacitación se considera un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para el logro de las metas de la institución (Véliz, 1997:38).

De acuerdo a Sherman y Bohlander (1994), los objetivos generales de un programa de capacitación son: productividad, calidad, planeación, prevención de la obsolescencia y desarrollo personal.

El proceso de capacitación no es un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito sino debe ser un proceso continuo que tiene como objetivo la actualización y adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes. Este proceso debe tomar en cuenta las necesidades del docente, diseñar el contenido, aplicar el programa y evaluar su éxito.

Al diseñar un programa de capacitación es crucial tanto la evaluación de su efectividad como la determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo. Para llevar a cabo una evaluación de desempeño adecuada, Sherman y Bohlander (1994) resumen los objetivos generales así, los cuales se pueden aplicar al personal docente:

- Dar la oportunidad de hablar regularmente con el director acerca de su desempeño y los estándares del mismo
- Identificar fortalezas y debilidades
- Proporcionar al director herramientas que permitan recomendarle un Plan de Acción para mejorar su desempeño

III. MARCO METODOLÓGICO

A. Objetivos

1. **General.** Proponer la readecuación del perfil del docente UVG para que obedezca a las necesidades institucionales actuales, tomando en cuenta el Plan Estratégico Institucional, Perfil del egresado, Ideario, Misión y Visión, Código de Ética, Políticas de Recursos Humanos relacionadas a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal docente.

2. Específicos

- Diseñar los talleres de capacitación con base a los resultados de las evaluaciones con el fin de fortalecer la formación del claustro de docentes.
- Dar seguimiento a un Plan de Carrera Docente de manera individualizada.
- Validar los instrumentos propuestos

B. Procedimiento

Procedimiento es la sucesión cronológica de operaciones conectadas entre sí, que forman una unidad para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos, métodos de trabajo y control para lograr el desarrollo de las operaciones con exactitud y eficiencia.

Un procedimiento describe las actividades que deben seguirse en la realización de una actividad, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo; señalando los responsables de llevarlas a cabo.

A continuación se explicará el procedimiento que se llevó a cabo para realizar este trabajo de investigación:

1. **Revisión de la documentación conducente a la integración del perfil actual.** Se realizó una revisión de los siguientes documentos: Ideario, Misión y Visión, Plan Estratégico, Reglamento de Evaluación Académica, Código de Ética y Conducta, Perfil del Egresado, *Estatutos de la Universidad del Valle de Guatemala* para analizar y resaltar las características definidas como esenciales, tanto de los docentes como de los estudiantes y así se hizo la lista de competencias que se tomaron como base para la readecuación del perfil del docente; tomando en cuenta la relación directa entre las competencias del docente y estudiante.

2. Readecuación del perfil del docente a partir de las competencias propuestas emanadas del Plan Estratégico y documentación institucional base. Tomando en cuenta la documentación institucional, se procedió a escribir una lista de competencias divididas en tres categorías: “saber”, “saber hacer”, “saber estar o ser”, las cuales sirvieron para diseñar la propuesta de la readecuación del perfil del docente UVG, formado por el conjunto de capacidades y competencias necesarias para asumir, en condiciones óptimas, las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de docente.

3. Propuesta del perfil y validación de expertos. Al tener la propuesta de readecuación del perfil del docente UVG, se realizó el juicio de expertos a través de entrevistas sostenidas con los docentes representantes de las distintas facultades de la universidad: Ciencias Sociales, Ciencias y Humanidades, Educación e Ingeniería. En estas entrevistas se presentaron tanto el modelo del perfil del docente UVG como los instrumentos diseñados para evaluar al docente en base a competencias, con el objetivo de validarlos. Los instrumentos en cuestión fueron la entrevista, estudio de casos, guía de observación del docente y autoevaluación.

4. Propuesta de los instrumentos que faciliten la evaluación del perfil propuesto

a. Guía para entrevista con el director. Es una técnica de recogida de datos durante un proceso de comunicación a través del cual el entrevistado responde preguntas, previamente diseñadas en función de las competencias que se desean evaluar. Es una herramienta de suma importancia ya que permite la comunicación en doble vía: el entrevistador conoce información sobre el entrevistado y el candidato obtiene información de la organización.

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para la plaza. El entrevistador tiene como propósito responder a dos preguntas: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto requerido? ¿Cómo se compara respecto a otros candidatos que lo han solicitado?

Para cumplir con este objetivo, es necesario asegurarse que se están buscando las competencias necesarias para el puesto, debe revisarse el descriptor de funciones y el perfil del puesto.

La guía para entrevista con el director se diseñó con el propósito de recabar información del solicitante y se dividió en dos partes: el formulario en línea para ser llenado por el solicitante el cual es parte del proceso de pre-selección y el complemento del formulario en línea que será completado por el director.

La primera parte consta de las siguientes secciones: (ver Apéndice D-1)

- a. Datos generales
- b. Educación
- c. Idiomas
- d. Participación en seminarios, talleres, conferencias
- e. Exposiciones relevantes
- f. Experiencia laboral
- g. Publicaciones e investigaciones

La segunda parte complementa la anterior con los siguientes temas: (ver Apéndice D-2)

- a. Interés por el puesto
- b. Descripción de la situación laboral actual
- c. Educación y Capacitación
- d. Recreación e Intereses
- e. Visión del futuro

La matriz de evaluación del candidato es una plantilla para ser llenado por el evaluador sobre un puntaje de 100. Las áreas que se califican son: (ver Apéndice D-3)

- a. Presentación personal
- b. Estudios realizados
- c. Experiencia en el cargo }
- d. Idiomas
- e. Publicaciones e Investigaciones
- f. Capacitaciones relevantes

Al finalizar la evaluación, se da un resultado total sobre 100 y se escribe el dictamen.

b. Estudio de casos (ver Apéndice D-4). Es una forma de selección de sujetos objetos para ser estudiados. Se caracteriza porque presta especial atención a cuestiones que específicamente pueden ser conocidas a través de casos, que pueden ser simples o complejos.

El estudio de casos es útil para evaluar toma de decisiones ya que se detecta el problema, se buscan opciones y luego se toma una decisión. El tomar una decisión implica observar, escuchar, evaluar alternativas y decidir. Esta es una buena forma de evaluar al docente ya que requiere que su capacidad de análisis y toma de decisiones sea rápida y eficiente. Puede ser utilizada por director de departamento o colegas.

Entre las ventajas que presenta está que se evalúa la estrategia no la percepción, al hacerlo a través de ejemplos reales, acerca al docente a su realidad, facilita la vinculación entre evaluación y capacitación.

El propósito de este instrumento es evaluar las estrategias utilizadas por el docente para resolver, tomar decisiones y proponer alternativas en casos reales que pueden presentarse en el quehacer educativo.

El instrumento presenta siete casos tomados de la experiencia real y se pide que los resuelva. Al final hay un cuadro para ser completado por el evaluador en el que manifiesta si lo acepta como candidato propuesto o como candidato activo en la base de datos.

c. Prueba de personalidad. Es un instrumento que se usa para evaluar aspectos de la personalidad de los aspirantes con el propósito de conocerlos y relacionar dichos aspectos con los requerimientos del puesto.

En el caso de la evaluación del docente UVG, se propone utilizar el cuestionario “Big Five” (BFQ) el cual es un cuestionario con 132 elementos de respuesta múltiple, tipo Likert que identifica las cinco dimensiones fundamentales de la personalidad humana: energía, afabilidad, tesón, estabilidad emocional y apertura mental.

- Energía: inherente a una visión confiada y entusiasta de múltiples aspectos de la vida, principalmente de tipo interpersonal.
- Afabilidad: preocupación de tipo altruista y apoyo emocional a los demás.
- Tesón: propia de un comportamiento de tipo perseverante, escrupuloso y responsable.
- Estabilidad emocional: rasgo de amplio espectro, con características tales como capacidad para afrontar los efectos negativos de la ansiedad, depresión, irritabilidad o frustración.
- Apertura mental: tipo intelectual, apertura a nuevas ideas, valores, sentimientos e intereses.

Su aplicación puede ser individual o colectiva. El tiempo es variable pero en promedio se responde en 30 minutos. Se utiliza a partir de los 16 años. Sus autores son G.V. Caprara, C. Barbaranelli y L. Borgogni.

d. Guía de observación (ver Apéndice D-5). Es una técnica de recogida de datos cuyo objetivo es conocer lo que opinan o piensan los observadores, mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.

La guía de observación del docente tiene como objetivo responder a una lista de indicadores al observar una clase. Esta puede ser completada por el director de área o colegas que lleven a cabo la observación.

La guía de observación está tiene 22 afirmaciones a las cuales se tiene que responder utilizando la siguiente escala:

S=Siempre R=Regularmente AV=Algunas veces N=Nunca

e. Autoevaluación (ver Apéndice D-6). Es un proceso permanente de verificación, diagnóstico, exploración, análisis, acción y realimentación que se realizan a nivel interno con el fin de identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, buscando el mejoramiento continuo que garantice la calidad del servicio prestado.

Autoevaluarse es la capacidad del sujeto para juzgar sus logros respecto de una tarea determinada, permitiéndole descubrir sus logros y debilidades, ya que no sólo es parte del proceso de evaluación sino es un elemento que permite producir aprendizajes (Argudín, 2000:68).

Peterson (1997 en Fuentes-Medina y Herrero, 1999:357) comenta que la evolución controlada por el profesor comunica una serie de importantes mensajes: primero, apoya los datos reunidos gracias a la utilización de distintas fuentes; segundo, permite considerar y fundamentar la gran diversidad que existe en relación al rendimiento de los diferentes profesores; tercero, los docentes son los mejores conocedores de su propia situación por lo tanto se puede confiar en la aportación que puedan realizar a la evaluación.

Una evaluación eficaz debe iniciarse desde la capacidad de autocrítica del profesor ya que cuando un docente se acostumbra a evaluar de manera sistemática su actividad tendrá mayor probabilidad de convertirse en una persona abierta a la crítica externa. La implicación del profesor en su propia evaluación puede mejorar su relación con el equipo directivo u orientador ya que desaparecería el papel de juez y fuente única de manejo de datos (Fuentes-Medina y Herrero, 1999:358).

La autoevaluación será completada por el docente y entre las ventajas que presenta está que el docente no se siente observado y puede ser un buen acercamiento a lo real. Además es un importante mecanismo para el desarrollo personal ya que el docente que participa en ella estará motivado respecto a su crecimiento y a mejorar su labor como docente. La gran desventaja de la autoevaluación es la falta de objetividad ya que los individuos tienden a considerarse buenos profesionales por lo que la evaluación honesta e imparcial es difícil.

La autoevaluación propuesta está formada por 17 afirmaciones a las cuales se contestará Sí o No. Esta Autoevaluación se responderá en línea, dos veces al semestre (febrero y mayo/ septiembre y noviembre) para tener la oportunidad de hacer comparaciones, trazar objetivos para mejorar y verificar su logro.

f. Evaluación del director (ver Apéndice D-7). La evaluación del director se realizará en línea, dos veces al semestre ((febrero y mayo/ septiembre y noviembre) y está formada por 17 afirmaciones a las cuales se contestará Sí o No. El objetivo de este instrumento es comparar datos, trazar objetivos y verificar su logro.

g. Evaluación de los estudiantes (ver Apéndice D-8). Es un medio de evaluar a los docentes, analizando la opinión de los estudiantes a través de un cuestionario el cual se hace en línea y es de carácter obligatorio para tener derecho a inscripción. Este cuestionario considera los siguientes aspectos: disponibilidad para atender dudas y consultas dentro y fuera de la clase, uso de diferentes modalidades de evaluación, correspondencia entre lo que imparte en clase y se evalúa, calificaciones justas y objetivas, conocimiento y dominio de contenido, explicaciones fluidas, claras y ordenadas, propicia la participación de los estudiantes, estimulación de la capacidad de análisis y síntesis, desarrollo del curso según el programa, puntualidad, clima de respeto y confianza mutua en el salón de clases.

Todos estos instrumentos se proponen con el objetivo de lograr una evaluación completa e integral del docente que facilite el proceso de reclutamiento, selección y capacitación así como la evaluación constante del catedrático.

5. Informe de hallazgos y recomendaciones. Como fase final de la investigación se elaboró este informe. Se consideró la información recabada de los distintos procedimientos realizados, y se analizaron los datos para determinar los resultados y conclusiones del estudio.

6. Prueba real. La DRRHH consciente de la necesidad de contar con un procedimiento y los instrumentos pertinentes que faciliten la selección sugirió evaluar los instrumentos planteados para el proceso de selección que está iniciando actualmente. Como una fase posterior al presente trabajo de investigación, se colaborará con la Universidad del Valle para realizar esta validación en Prueba Real, de modo que se facilite la implementación de los resultados y conclusiones.

C. Metodología

1. Juicio de expertos mediante entrevistas con las autoridades académicas. El método utilizado fue el juicio de expertos combinado con la entrevista a docentes y participación de las autoridades de las diferentes facultades de la universidad como Ciencias Sociales, Ciencias y Humanidades, Educación é Ingeniería.

El juicio de expertos es una técnica mediante la cual se recopilan opiniones emitidas por distintos expertos en la materia relacionada con el estudio que se está ejecutando. El objetivo fue validar la propuesta del perfil del docente UVG y los instrumentos diseñados para su evaluación; entendiendo por validez, la coherencia entre el modelo del perfil del docente propuesto y los instrumentos diseñados para su evaluación.

- a. Se solicitaron reuniones con docentes y decanos de las distintas facultades de la universidad.
- b. Se presentó el perfil del docente, el cual se readecuó tomando en cuenta la filosofía de la universidad. Las competencias que lo forman se dividieron en tres categorías: “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser” (ver apéndice A).
- c. Se presentaron los instrumentos diseñados para la evaluación del perfil los cuales son: guía para entrevista con el director (formulario en línea), guía para entrevista con el director (complemento del formulario en línea), matriz para evaluación de candidatos, estudio de casos, cuestionario “BFQ”, guía de observación del docente, autoevaluación, evaluación del director y evaluación del estudiante (ver apéndice D).
- d. Se valoró la pertinencia de cada pregunta de los instrumentos respecto a los indicadores correspondientes de cada competencia.
- e. Se discutieron y escribieron los comentarios y recomendaciones de cada uno de los expertos.

Se combinó el juicio de expertos con la entrevista a diferentes docentes en las cuales se les preguntó su opinión sobre el perfil del docente propuesto y los instrumentos para su evaluación. Entre las preguntas que se incluyeron en la entrevista están:

- ¿Qué opina del diseño del perfil del docente UVG?
- ¿Cree que están incluidas las competencias principales? ¿Agregaría otras? ¿Cuáles?
- ¿Omitiría algunas de las competencias propuestas? ¿Por qué razón?
- ¿Qué opina de cada uno de los instrumentos? ¿Son necesarios? ¿En qué fase los usaría? ¿Quién estaría encargado de su administración?
- ¿Omitiría alguno de los instrumentos? ¿Agregaría alguno más?
- ¿Cree que estos instrumentos facilitarían la evaluación del docente?
- ¿Qué opina de la importancia de sistematizar el proceso de selección del personal docente? ¿Cree que es factible hacerlo?
- ¿Qué opina sobre la propuesta de aplicar una prueba de personalidad “BFQ” a los docentes que están en el proceso de selección?

2. Prueba real durante proceso de selección de docentes. La DRRHH consciente de la necesidad de contar con un procedimiento y los instrumentos pertinentes que faciliten la selección sugirió la validación en Prueba Real para el proceso de selección que está iniciando actualmente, cuyos resultados serán incluidos como parte de los hallazgos de este documento.

D. Alcances y limitaciones

- En el intento de brindar una propuesta de perfil del docente con base a competencias se facilitará el reclutamiento y selección de personal docente, determinando si el candidato es apto o no para el puesto; con el fin de seleccionar al personal que tenga mayor probabilidad de desempeñarse con éxito.
- Contar con una serie de instrumentos que facilitarán el proceso de evaluación, lo cual permitirá que este sea estandarizado, confiable, válido e integrado a la cotidianidad del docente.
- Diseñar los talleres de capacitación para los docentes en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño tomando en cuenta las competencias.
- Debido a que el perfil del docente de cada institución tiene una relación directa con la estructura, perfil del estudiante, misión, visión y filosofía de la misma, éste se podrá aplicar solamente a los docentes que laboren en la Universidad del Valle de Guatemala.
- Tomar en cuenta que esta propuesta de perfil del docente deberá actualizarse constantemente con el fin de que responda a las necesidades del entorno.
- Contar con el recurso humano capacitado adecuadamente para trabajar en equipo con los directores de las diferentes áreas y así lograr un proceso de reclutamiento y selección satisfactorio.

IV. RESULTADOS

Colaborando con la readecuación del perfil del docente UVG, se revisó la documentación institucional relevante y se elaboró una tabla de competencias con sus respectivas conductas, proponiendo una serie de instrumentos para su evaluación correspondiente; con el propósito de hacer una plataforma con criterios claros y objetivos para llevar a cabo la evaluación de desempeño del personal docente y proporcionar herramientas para facilitar el proceso de reclutamiento y selección.

Se realizaron entrevistas a expertos de las diferentes facultades de la universidad: Educación, Ingeniería, Ciencias Sociales, Ciencias y Humanidades a quienes se les presentaron la tabla de competencias que forman el perfil idóneo del docente UVG y los instrumentos diseñados para evaluar al docente.

A continuación se describen las recomendaciones y comentarios de los decanos y algunos docentes obtenidos a través del juicio de expertos y dividiéndolos según las distintas áreas.

A. Tabla de competencias (ver apéndice A)

En general, todos estuvieron de acuerdo con las competencias incluidas, las cuales están divididas en tres categorías “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser”. Las competencias y sus indicadores describen el perfil idóneo del docente UVG, lo cual no significa que tenga que tener todas las competencias y si no las tiene, las puede adquirir a través de programas de capacitación y desarrollo de plan de carrera.

Se propusieron cambios respecto a términos de algunas de las competencias tales como agregar responsabilidad a la competencia vocación ya que esta es muy subjetiva y eso complicaría su evaluación; estabilidad emocional por autocontrol, observancia de rutinas por seguimiento de procedimientos, imparcialidad por objetividad.

Se hizo énfasis en que una de las competencias de mayor importancia es el hecho de que el docente esté vinculado a la realidad de la disciplina que enseña a través de vivencias personales, ya que el tener la práctica del oficio “*Praxis del oficio*” va a facilitar la transmisión de los conocimientos prácticos “*Know how*”. El hecho de que el profesor tenga experiencia de vida relacionada con la asignatura que imparte hace que el estudiante lo admire, se vuelva un modelo y eso crea respeto y compromiso a la vez que es una fuente de motivación para el proceso enseñanza-aprendizaje. Se recomendó agregar esta competencia tanto al perfil del docente como en los instrumentos de evaluación. Esta competencia se puede medir a través del análisis

del CV, conociendo la experiencia que ha tenido en el campo de su disciplina y es clave ya que un docente puede saber mucho sobre el contenido de la disciplina que enseña pero si no ha tenido experiencia, es cuestionable cómo va a ser su desempeño en el aula.

Se aclaró que la competencia apertura se refiere a la capacidad de aprender a escuchar a los alumnos y aceptar sus sugerencias para hacerlos partícipes del proceso enseñanza-aprendizaje.

B. Guía para la entrevista con el director

Al analizar la entrevista, la mayoría de los expertos comentó que la longitud de la misma era excesivamente larga, de tipo psicológica y se tenía que tomar en cuenta que iba a ser realizada por los directores de las distintas facultades por lo que había que hacerla más general. Otro punto que se consideró fue que tenía que ser una herramienta práctica, concreta y clara; que facilite el proceso de reclutamiento y selección por lo que se recomendó dividirla en dos partes, con el propósito de poner en línea la primera sección para ser completada por el candidato y usarla como medio para hacer una pre-selección y que el director cuente con información valiosa. La segunda sección será completada por el director en el momento en que haga la entrevista, haciendo preguntas con base a la información respondida.

Respecto a la hoja de Impresión del Entrevistador se hizo la observación de escribir instrucciones para realizar la evaluación y usar la tabla de punteo de 1 a 4 ó de 1 a 5 con el objeto de buscar consistencia y que sea replicable ya que si la gama es muy amplia, de 1 a 10, tiende a variar ampliamente. Se comentó la importancia que al seleccionar a un candidato, se tiene que hacer rápido, contestando a la pregunta si cumple o no cumple con los requisitos para ocupar el puesto y esto es más fácil si no se cuenta con una gama tan amplia de calificación. Al finalizar la entrevista se propuso diseñar una matriz para evaluación del candidato en la que se pondera la entrevista, adjudicándole un punteo para hacer un total de 100 puntos.

En relación a los instrumentos se opinó que es importante contar con criterios y procedimientos generales y que quede a discreción de la persona que los use, la escogencia de los mismos. En relación a la entrevista, se recomendó dejar el formato completo y según el criterio de cada director, agregar o eliminar preguntas. Por ejemplo, la pregunta respecto al salario se sugirió omitirla ya que con base a la experiencia de este experto, muchos docentes no trabajan por el sueldo sino lo hacen como una actividad extra, porque les gusta y disfrutan hacerlo.

Se consideró importante agregar en el inciso en el que se pregunta acerca de la experiencia docente, que mencione experiencia en otras áreas no relacionadas con educación ya que se obtiene información más amplia sobre el candidato.

En el caso en que el reclutamiento se haga con base al conocimiento previo del docente, ya sea por sus investigaciones, conferencias o por ser colegas, el hacer la entrevista se considera redundante.

C. Estudio de casos

Respecto al formato de Estudio de casos se comentó que era muy largo y complejo. El formato original era de 12 casos y conforme se fuer revisando se redujo a siete casos con el fin de obtener información más práctica.

D. Proceso de evaluación

Se comentó que el proceso de evaluación con base al perfil del docente se podrá realizar solamente a los docentes de medio tiempo pero no a los de horario, quienes sólo vienen a impartir su clase, generalmente, una o dos veces por semana, según la opinión de uno de los expertos. En contraposición, otro evaluador insistió en que el hecho de que un docente sea de horario y no de medio tiempo, no significa necesariamente que no se le pueda evaluar bajo el perfil propuesto ya que hay casos en que un profesor de medio tiempo no muestra la disponibilidad necesaria para facilitar el acompañamiento del alumno mientras que un profesor de horario puede encontrar salidas en “tiempos virtuales”, por ejemplo, abriendo espacios para que hagan preguntas y resuelvan dudas.

Se señaló la importancia de administrar un test de personalidad que dé indicadores acerca de la manera en que la persona se relaciona con los demás, la cual es considerada como una de las competencias esenciales del perfil del docente; ya que a veces, durante la entrevista no es posible detectarlo.

En relación al proceso de evaluación, se recomienda llevar un registro de evaluación para poder realizar comparaciones en base al historial y partir de allí diseñar el Plan de Acción del docente, el cual tendrá su seguimiento correspondiente. Al mismo tiempo se comentó la importancia de este registro para tener información relevante que respalda la selección de un candidato. Se discutió acerca de la relación entre la evaluación y el uso de los resultados obtenidos a partir de la misma, en el diseño de los talleres de capacitación y desarrollo, selección de personal docente y compensación.

Respecto a la realimentación es determinante que tanto el docente como el estudiante conozcan su progreso y la forma en que se les va a evaluar ya que en la evaluación no deben existir sorpresas.

E. Tecnología

En relación al uso de la tecnología, hay dos posturas: la apologista en la que se da por sentado que los docentes mayores no la conocen y no la va a utilizar y la impositiva en la que se obliga a hacer uso de ella. En opinión de uno de los docentes entrevistados, debe existir flexibilidad al respecto. También se hizo énfasis a la importancia de preguntar al docente ¿Qué técnicas piensa aplicar en sus clases y cómo lo hará? ¿Qué tan efectivo cree que es el uso de la tecnología? ¿Qué experiencia tiene en el uso de la tecnología aplicada a la enseñanza?

Se recalcó la importancia de informar al estudiante sobre la información que pueda encontrar al usar la tecnología eficientemente, ya que uno de los objetivos de la universidad es formar investigadores por lo que el docente debe mostrarle el abanico de posibilidades que ofrece la informática. La clave está en que el docente sea capaz de transmitir su entusiasmo e intereses al alumno. También se hizo referencia a la necesidad de capacitar a los docentes en el uso de la tecnología aplicada al proceso de enseñanza-aprendizaje.

F. Guía de observación del docente

Al hacer las observaciones de clases, hay algunos indicadores que no se pueden observar en una sola sesión, por lo que se recomendó responder si la conducta es observable o no en ese momento y hacer las observaciones al principio y al final del semestre para tener un punto de comparación.

G. Autoevaluación del docente

Es importante cruzar la información de la autoevaluación del docente con la de la evaluación del estudiante para corroborar la percepción de sí mismo con la de los estudiantes. Se sugirió agregar las siguientes preguntas: ¿Cuáles factores toma en cuenta para realizar sus evaluaciones?, ¿Cómo califica su curso? ¿Fácil o difícil?, ¿Cómo se califica usted como docente? ¿Relaciona el nivel de exigencia con la aprobación del curso?

Se recomendó hacer un instrumento que se llame Evaluación del director para logra integrar las tres evaluaciones (docente, director, estudiante).

H. Comentarios

El proceso de reclutamiento y selección es una oportunidad para crear una base de datos de posibles docentes a quienes se pueda recurrir para hacer substituciones.

Aprovechar los resultados del proceso de evaluación para planificar las capacitaciones según el área ya que las necesidades de cada departamento varían.

Tener presente que la experiencia docente requiere de muchos procedimientos complejos que se logran a través de la práctica y capacitación.

Tomar en cuenta que es necesario capacitar a las personas que van a estar encargadas del proceso de evaluación, tanto durante el reclutamiento y selección como en la evaluación continua del docente.

La documentación del proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal docente tuvo una gran aceptación y se consideró urgente, viable, valiosa y recomendable.

V. DISCUSIÓN

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad de hoy y de la era de globalización en la que se está desarrollando el individuo, lo que ha traído como consecuencia, la necesidad de que el trabajo que el individuo desempeña sea eficiente, para lo cual se requiere de mayor preparación tanto del docente como del estudiante. De acuerdo a Gramajo, (n.f.):

« Por la creciente y dinámica globalización se obliga a las instituciones educativas a que cada vez, sea más eficaz y eficiente a objeto de competir al más alto nivel de productividad y calidad».

Las instituciones de educación superior desempeñan un rol de gran importancia tanto en la formación de los recursos humanos como en la creación, desarrollo, transferencia y adaptación de la tecnología, de forma que su labor para responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad moderna constituyen un imperativo estratégico para el desarrollo del país.

El desafío para las universidades es el enfrentar la constante transformación la cual ha modificado, por ejemplo, en el caso de la comunicación, la manera de percibir el tiempo y las distancias, a la vez que abren nuevas perspectivas para la docencia y la investigación. La preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad, tanto a nivel mundial como local, es el resultado de los cambios que se han dado en los últimos años (Gramajo,n.f.).

La situación económica y social del país con sus problemas de empleo, ingresos y bajos indicadores sociales refuerzan ese compromiso. Las universidades deben modificar la forma de plantear el conocimiento y la investigación, poniéndolo dentro de un contexto de aplicación y de diversidad, con mayor reflexión y responsabilidad social.

Toda institución educativa superior debe revisar y redefinir sus objetivos y proyecto institucional para adecuarse a las exigencias del mundo actual. Algunas de ellas han hecho esfuerzos por renovarse pero enfrentan problemas como la poca vinculación entre las instituciones educativas y su entorno cultural, económico, social y ambiental, las debilidades en la formación y actualización de los docentes y el bajo nivel de los estudiantes que reciben de la secundaria. También es conveniente la revisión curricular, definir el perfil del docente y del estudiante.

Es importante mencionar que las universidades del país cuentan con un marco legal favorable el cual les otorga independencia, reconocimiento y exoneración de impuestos, asignándoles el objetivo principal del desarrollo integral de la persona y el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal.

La sociedad actual demanda del docente un rol definido y elaborado con base a la filosofía de cada institución con el propósito de cumplir con las exigencias modernas y ofrecer una educación de calidad que no sólo prepare para la inserción en el campo laboral sino que forme hombres y mujeres con conocimientos, habilidades y actitudes congruentes con su actuar.

Este trabajo se fundamentó en tres pilares principales: el impacto de la globalización, la importancia de la educación integral y la educación como promotora del desarrollo en el país. Esto trae como consecuencia la preocupación de las universidades sobre el tema de cómo educar adecuadamente y según las demandas del mundo de hoy, a los futuros profesionales; y por consiguiente, cómo capacitar a los docentes para enfrentar este desafío. En respuesta, muchas instituciones elaboran programas de capacitación para su personal docente, los cuales requieren de sistematización; solicitan apoyo educativo para asesorías en las diferentes áreas y apoyo tecnológico para llevar a cabo la renovación de la docencia. Uno de los retos mayores a los que se enfrentan las universidades es el cubrir la necesidad de ofrecer programas accesibles de Docencia Universitaria para educar a los adultos para la docencia.

Al hablar del docente, se puede decir que los cambios de la sociedad han modificado las funciones del docente, demandando que sea capaz de adaptarse a modificaciones tanto en el contenido como en las estrategias de enseñanza-aprendizaje. Se necesita un docente creativo, innovador, con juicio crítico y capaz de tomar decisiones y resolver problemas con flexibilidad, reflexividad y apertura. Es determinante un docente con conocimiento profundo de su disciplina pero sobre todo, que demuestre su entusiasmo y pasión por la enseñanza y el aprendizaje. Esta pasión lo llevará a estar actualizado y a producir conocimiento a través de su participación en talleres, conferencias y seminarios, no sólo como participante sino como expositor; a renovarse, a buscar aplicaciones de la tecnología en el proceso enseñanza-aprendizaje. También deberá ser capaz de aprender sobre el desarrollo de su propia práctica y poseer una cultura de autoevaluación crítica y permanente como parte de su quehacer.

Otro aspecto a tomar en consideración es la importancia que tiene la acreditación de las instituciones educativas, lo cual obliga a las universidades a ser más cuidadosas respecto a la formación, preparación y a la relevancia de tener un perfil del docente definido.

Una de las prioridades en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI (UNESCO, 1998) es optimizar el desarrollo profesional del docente universitario por lo que la Universidad del Valle de Guatemala, a través de su Dirección de Recursos Humanos reconoce la necesidad de readecuar el perfil del docente UVG de acuerdo a los retos y exigencias a las que se encuentra expuesto el profesor de hoy. Esta readecuación del perfil se llevó a cabo tomando en cuenta todos los documentos institucionales en los que está reflejado dicho perfil tales como el Ideario, Misión y Visión, Plan Estratégico, Perfil del egresado y Código de Ética. Se elaboró una lista de competencias acompañadas de sus indicadores de conducta los cuales sirvieron para la construcción de los instrumentos para evaluar el desempeño del

docente. Esta lista de competencias está dividida en “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser”, cumpliendo con las características idóneas del catedrático UVG, quien las puede ir reforzando y adquiriendo a través de las oportunidades de capacitación y desarrollo ofrecidas por la universidad.

La Universidad del Valle de Guatemala tiene 42 años de existir, impulsando la docencia e investigación, participando en la búsqueda de soluciones a problemas del país, colaborando con la conservación del ambiente y recursos naturales, promoviendo la aplicación de la ciencia y tecnología en numerosos procesos productivos, contribuyendo a la formación de ciudadanos formados e informados, conscientes de su responsabilidad social, frente a las situaciones de su comunidad y de su tiempo (*Plan Estratégico*, 2005).

El *Plan Estratégico 2005-2015* es una muestra del esfuerzo de la universidad por hacer los cambios pertinentes para adaptarse a las demandas de la actualidad y reafirmar su compromiso con la excelencia académica en los campos de la educación, ciencia y tecnología. Este fue uno de los documentos institucionales que se utilizó para realizar la readecuación del perfil del docente ya que entre sus líneas de acción menciona la importancia de la Formación Académica de Excelencia, Formación Centrada en los Estudiantes, Fortalecimiento de la Docencia y de la Investigación, Modernización del Sistema de Gestión de Recursos Humanos, entre otros.

El estudio presentado demuestra la responsabilidad de la universidad para con la sociedad como medio para preparar hombres y mujeres que participen en el desarrollo del país y para lograrlo efectivamente, deben de estar conscientes de las transformaciones que se deben darse en el currículum, proceso de enseñanza-aprendizaje, planificación y evaluación. A la vez, las instituciones deben definir un proyecto educativo con objetivos claros y concretos congruente con la filosofía de la universidad y dentro de un contexto social, económico y cultural.

Una de las líneas de acción del *Plan Estratégico 2005-2015* es la Formación Académica de Excelencia cuyo objetivo es revisar permanentemente la estructura curricular y los perfiles de egreso de los estudiantes para que den respuesta a los estándares nacionales e internacionales. Este objetivo se apoya en el estudio presentado ya que para hacer la readecuación del perfil del docente se tomó en cuenta la descripción del perfil del egresado, tomando en consideración las competencias que el docente necesita tener para participar.

Definitivamente el hecho de que la educación superior sea adecuada no es suficiente ya que esta debe de ser de calidad, tomando en cuenta que se necesita tanto una preparación integral como una evaluación constante, permanente y sistemática para profesionalizar la docencia universitaria. Esta profesionalización se da como una respuesta a las demandas de la sociedad y a la vez, garantiza mayor calidad en el desempeño profesional.

Se debe mencionar la importancia de la evaluación como parte de un proceso continuo, la cual debe formar parte de la cotidianidad. El papel de la universidad es sensibilizar al personal docente sobre el verdadero significado de la evaluación, la cual debe de ser sinónimo de enriquecimiento y crecimiento personal y grupal. La evaluación es un proceso que permite recolectar información relevante que sirve de apoyo para la toma de decisiones acertadas. En el caso del proceso de reclutamiento y selección elaborado en este proyecto, se hace énfasis en el papel primordial que este proceso tiene, para garantizar la selección del docente. En relación al docente que ya forma parte del cuerpo docente, convirtiéndose en un proceso dinámico y continuo de realimentación constante que le permite evaluar resultados, procesos y estrategias. En ambas situaciones permite conocer fortalezas y debilidades y con base a dicha información, diseñar los programas de capacitación, pertinentes a las necesidades encontradas y realizar el seguimiento correspondiente al plan de carrera de cada docente.

Para cumplir con los objetivos de la evaluación de desempeño del docente UVG se crearon una serie de instrumentos, los cuales se sometieron a un juicio de expertos con un grupo formado por los decanos y algunos docentes representantes de las diferentes facultades de la universidad de quienes se recibieron recomendaciones relevantes. Los expertos expresaron su aceptación respecto a la propuesta de contar con la readecuación del perfil del docente y una serie de instrumentos a escoger por los directores de área, según las necesidades de evaluación, la cual puede ser para selección de personal docente o para realizar la evaluación del docente en labores, la cual se realiza dos veces al semestre.

También se propone un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de personal docente el cual se inicia desde el momento en que existe la necesidad de cubrir una plaza ya existente o crear una nueva en cualquiera de las facultades hasta seleccionar al candidato idóneo y proceder con la contratación para luego dar la inducción y ofrecer la capacitación correspondiente.

La Dirección de Recursos Humanos de la universidad está por iniciar un proceso de reclutamiento y selección en el cual se pondrán a prueba dichos instrumentos para su validación correspondiente. En esta etapa de validación se aprovechará para registrar tiempos y hacer observaciones detalladas para proponer las modificaciones pertinentes.

Respecto a Guatemala, cabe mencionar que históricamente ha tenido un nivel desfavorable en el campo de la educación y el nivel de escolaridad es muy bajo según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 1998) que estima que el promedio es de 2.3 años en la capital y en el interior, especialmente en los departamentos con mayor población indígena, es de 1.3 años.

Las oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo no están al alcance de la mayoría de la población guatemalteca. Las desigualdades económicas y sociales, factores políticos, lingüísticos y

geográficos influyen en el acceso de los niños a la educación. Esta deficiencia es preocupante ya que la educación no es sólo un factor de crecimiento económico sino es fundamental para el desarrollo social y formación de ciudadanos productivos y conscientes de su papel como responsables del desarrollo del país.

La población de Guatemala sobrepasa los 13 millones de habitantes y como muchos países en vías de desarrollo, la población guatemalteca es joven y pertenecen a una generación que han nacido y crecido en momentos de muchos y grandes cambios por lo que hacen de la educación una necesidad básica para el desarrollo y adaptación a las exigencias de la actualidad. Para lograrlo es imperativo fortalecer a los docentes, quienes representan otra de las piezas claves en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Este estudio hace énfasis en la importancia de la definición y evaluación del perfil del docente universitario para que esté preparado con las competencias necesarias para cumplir con las demandas de la sociedad en la que están viviendo los jóvenes universitarios de hoy, para lograr un desempeño exitoso, tanto a nivel personal como laboral. Los docentes tienen que estar preparados y actualizados con instrumentos que les permitan facilitar el proceso educativo del estudiante de cara al nuevo siglo y tener presente que el docente no puede dar al estudiante lo que no posee. Para tener estudiantes reflexivos hay que tener docentes reflexivos.

El esfuerzo de toda la comunidad universitaria permitirá enfrentar los desafíos identificados y avanzar en las áreas en donde la Universidad del Valle de Guatemala pueda contribuir al desarrollo nacional y del la región.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Los procesos de transformación constante que identifican a la sociedad de hoy, hacen que las innovaciones en educación sean un factor indispensable para la readecuación y revalorización de aspectos de la acción educativa como lo son la definición del perfil del docente, la revisión curricular, el rol del docente y del estudiante universitario y la evaluación del sistema.
- La evaluación debe ser vista como un proceso en sí y no como un fin; como una aliada y no una amenaza ya que a través de este proceso, se busca conocer las fortalezas y debilidades del docente y así partir de esa información para proporcionarle la capacitación necesaria que contribuya a su desarrollo integral.
- La estandarización y sistematización del proceso de reclutamiento y selección del personal docente es un primer paso para comprender la importancia de realizar una selección correcta en base a criterios objetivos, claros y concretos, establecidos en base a la filosofía de la universidad, que documentarán la selección.
- Las principales tendencias de educación superior en el mundo hablan sobre la expansión de la educación superior que se demuestra con el aumento de matrículas a causa del crecimiento de la población y sobretodo por la conciencia de la importancia de que tiene la educación, como medio de desarrollo para un país. La diferencia de las estructuras y programas de las instituciones como consecuencia del aumento de la demanda de la educación universitaria, el cambio constante en el mundo laboral y los avances en tecnología.
- Las exigencias educacionales hacen que el objetivo de la universidad sea formar estudiantes independientes y autorregulados en sus actitudes y habilidades para el aprendizaje, capaces de responder de manera pertinente, eficaz y creativa. Tanto los estudiantes como los docentes necesitan desarrollar estrategias para participar en los nuevos contextos y procesos educativos; cediendo el papel de protagonistas y responsables de su propio aprendizaje, a los estudiantes.
- Las universidades guatemaltecas serán de alta calidad en la medida que definan sus objetivos y proyecto institucional dentro del contexto social, económico y cultural. Las universidades deben modificar la forma de plantear el conocimiento y la investigación, poniéndolo dentro de un contexto de aplicación y diversidad, con mayor reflexión y responsabilidad social.

- Es importante llegar a un acuerdo entre las instituciones educativas que forman a los estudiantes para ser profesionales y las empresas que demandan los servicios de los profesionales para que los estudiantes se formen en competencias correspondientes tanto a la educación como al mundo laboral, ya que proporcionan una plataforma para aprender a aprender, pensar y crear.
- Iniciar una campaña de sensibilización sobre la importancia, propósitos y beneficios de la evaluación del docente, planificando reuniones con las diferentes facultades en las que estén presentes los decanos, directores y catedráticos y darles a conocer el perfil del docente UVG, las competencias que lo forman y cómo se va a evaluar.
- Diseñar un programa de capacitación para las personas que tengan a su cargo la evaluación del personal docente ya que quienes lo realicen, deberán estar familiarizados con el perfil y los instrumentos; además deberán de estar al mismo nivel académico (colega) o más alto (director, decano).
- Llevar un registro de las evaluaciones de cada uno de los docentes con el fin de tener un punto de comparación y diseñar el Plan de Acción para el seguimiento correspondiente. Además este historial también brinda información relevante para el Plan de Carrera de cada docente.
- Organizar talleres de capacitación por áreas tomando en cuenta las necesidades específicas para modificar comportamientos, actitudes y adquirir conocimientos y destrezas.
- Entre las estrategias institucionales que se recomiendan para promover innovaciones institucionales están: concursos de investigación, desarrollo de proyectos para ayudar a la comunidad, oportunidad de capacitaciones relevantes locales e internacionales.
- Se recomienda elaborar un Manual de Inducción para el Personal Docente en el que se incluya el Perfil del docente UVG para que los catedráticos conozcan la información a evaluar (ver Apéndice B).
- Se sugiere que las instituciones de educación superior, específicamente la Universidad del Valle de Guatemala, estimulen a sus docentes a aprovechar la oportunidad de estudiar la Maestría en Docencia Universitaria.
- Se presenta un diagrama de flujo con el procedimiento propuesto para llevar a cabo el Reclutamiento y Selección del Personal Docente de la UVG (ver Apéndice C).

VII. BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, Nancy y R. Méndez. (n.f.). *Modelos de docencia en educación superior*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Obtenido el 22 de octubre 2008 a través de:
<http://medicina.usc.edu.gt/fase4/docu-apoyo-faseiv/modedocencia.pdf>

Álvarez, Eduardo. 2007. *Congreso Nacional de Calidad*. Universidad del Valle de Guatemala.

Alles, Michael. 2000. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica

Argudín, Yolanda. 2005. *Educación basada en competencias*. México, D.F. Editorial Trillas. 111 págs.

Bain, Ken. 2007. *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. Segunda ed. Barcelona, España. Publicaciones de la Universidad de Valencia. 229 págs.

Bartha, F. 1997. *Innovación y calidad de la docencia universitaria: hacia un desarrollo docente universitario en la PUCP Educación*. VI (11) Mar. 31 – 44

Bedriñana, Aquiles. 2006. *El perfil del docente universitario en el siglo XXI*. Obtenido el 11 de julio 2008 a través de <http://administracio.unmsm.edu.pe/blog/post/reformarcurricular/86/>

Bello, Manuel E. 2000. *Innovación pedagógica en la educación universitaria*. Universidad de Perú. Obtenido el 15 de octubre 2008 a través de:
<http://www.upch.edu.pe/faeud/documentos/documentos/innovación.pdf>

Buendía, L; M. Colas y F. Hernández. 1998. *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Primera ed. McGraw-Hill. México. 343 Págs.

Cabañas, Ana Gertrudis .1992. *Mejoramiento Administrativo de los Recursos Humanos de las Direcciones Regionales del Ministerio de Educación*. Tesis de grado. Universidad del Valle de Guatemala. Guatemala

Cabrera, M. y C. Gonzáles. 2001. *Competencias que debe poseer el docente universitario para el ejercicio de su función*. Tesis de Maestría en Educación. Universidad Femenina del Sagrado. Lima

Cardona, Elizabeth. 2008. Entrevista en la Universidad del Valle de Guatemala.

Careaga, Adriana. 2007. *El desafío de ser docente*. Universidad de la República de Uruguay. Obtenido el 24 de septiembre 2008 a través de:
http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser_docente.pdf

Carnevale, Anthony, L. Gainer y A. Meltzer. 1990. *Workplace Basics: The Essential Skills Employers Want*. Pfeiffer, Washington, D.C.

Consejo de la Enseñanza Privada Superior. 2007. *Educación Superior en Guatemala*. Guatemala. Obtenido el 22 de octubre 2008 a través de: <http://www.ceps.edu.gt/ceps/>

Chiavenato, Idalberto. 1994. *Administración de Recursos Humanos*. Segunda ed. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.

Chickering y Riser. 1993. *Professor and Researcher*. Departamento de Administración Educativa. Universidad de Wisconsin, Madison, USA.

CSUCA: Consejo Superior Universitario Centroamericano. Obtenido el 9 de julio 2008 a través de:

<http://www.riaces.net/csuca.html>

Danielson, Charlotte.1996. *Enhancing professional practice: A Framework for teaching ASCD*. Alexandria, Virginia. Obtenido el 24 de septiembre 2008 a través de:

http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser_docente.pdf

Delannoy, F.2001.*Profesionalismo Docente y Aseguramiento de la Calidad de la enseñanza*. Ponencia en Seminario Internacional “Profesionalismo docente y calidad en la educación”.

De Juan Herrero, J. 1996. *Introducción a la enseñanza universitaria*. Madrid, Dykinson

Delors, J.1996. *La educación encierra un tesoro*. España: UNESCO: Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI.

De los Ríos, J; .M. Herrera; M, Letelier y otros .2000. *Paradigmas y profesionales competencias*. En CINDA. *Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*. Santiago de Chile: Alfa.

Díaz Barriga, Ángel. 2000. *Flexibilización Curricular y Formación Profesional*. Conferencia magistral. V Congreso Nacional de Investigación Educativa. México: Consejo Mexicano de Investigación Educativa-Universidad de Colima.

Duke D.L. y Stiggins, R.J. 1997. Más allá de la competencia mínima: Evaluación para el desarrollo profesional. Editorial La Muralla. Madrid.

Educación Superior en Guatemala. Obtenido el 22 de octubre 2008 a través de: <http://www.ufg.edu.sv/ufg/theorethikos/art2.doc>

Fernández Pérez, Jorge A. n.f. *El docente universitario. Retos y perspectivas en los inicios del siglo XXI*. Congreso Internacional de Investigación Educativa. Costa Rica.

Fuentes-Medina, Myriam E. y Jesús R. Herrero Sánchez.1999. *Evaluación docente: Hacia una fundamentación de la autoevaluación*. *Revista electrónica Interuniversitaria de formación del Profesorado*, 2(1) obtenido a través de:

<http://uva.es/ufop/publica/revelfop/99-v2n1.htm>

Fullan, M.G. y Hargreaves A. 1997. *La complejidad del proceso de cambio*. Hawker Brownlow Education en Careaga, Adriana. 2007. *El desafío de ser docente*. Universidad de la República de Uruguay. Obtenido el 24 de septiembre 2008 a través de:

http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser_docente.pdf

Gramajo, José M. n.f. *Programa para formación de docentes-PFD*-Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Obtenido el 22 de octubre 2008 a través de: <http://medicina.usac.edu.gt/pdf/semanas/semana9/calidad.pdf>

Herrera, R. 2000. *Epistemologías locales y prácticas pedagógicas de formación profesional*. En CINDA. *Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria*. Santiago de Chile: Alfa

Krzemien Claire y Lombard, M. 2006 en Careaga, Adriana. 2007. *El desafío de ser docente*. Universidad de la República de Uruguay. Obtenido el 24 de septiembre 2008 a través de:

http://www.dem.fmed.edu.uy/Unidad%20Psicopedagogica/Documentos/Ser_docente.pdf

- Koontz, Harold. 1994. *Administración una perspectiva global*. Editorial McGraw Hill. México.
- Lerner, S. 2000. *La docencia universitaria*. Sinopsis, PUCP (38) 1
- Letelier, M. 1995. *Relaciones entre docencia e investigación: Un campo de estudio abierto*. Revista IGLU. (15) octubre
- Loeza, Porfirio. 2008. *¿Requiere el profesor universitario competencias específicas?* Conferencia dictada en la Universidad San Carlos de Guatemala.
- Martínez, F. 1999. *El perfil del profesor universitario en los albores del Siglo XXI*. Obtenido el 6 de julio 2008 a través de: <http://edutec.rediris.es/documentos/1999/perfil.htm>
- McClelland D., Spencer Jr. y S.M. Spencer. 1994. *Competency Assessment Methods. History and State of the Art*. Mc. Ver, Research Press, La Haya.
- Morales Suárez, Ileana; R. Borroto y B. Fernández. 2005. *Políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba.
- Navarrete, Olga. 1999. *Esquema para la evaluación del desempeño del profesor universitario pertinente a la dirección por objetivos y complementario al sistema de evaluación vigente*. Revista IGLU (15) octubre: 115-134
- Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura. 2005. *Estructura y titulaciones de educación superior*. Obtenido el 23 de octubre 2008 a través de: <http://www.oei.es/homologaciones/guatemala.pdf>
- Ortiz Torres, Emilio y M. Mariño Sánchez. 2003. *La Profesionalización del Docente Universitario a través de la investigación Didáctica desde un enfoque interdisciplinario con la Psicología*. Obtenido el 9 de julio de 2008 a través de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/888Ortiz.PDF>
- Palazón, Alfonso. 2005. *Hacia un nuevo perfil del docente universitario*. Universidad Católica de San Antonio de Murcia. España. Obtenido el 28 de agosto 2008 a través de: <http://www.educaweb.com/noticia/2005/06/06/nuevo-perfil-docente-universitario-21916.html>
- Peña, A. 1992. *La investigación y la formación del docente Alma Mater*. UNMSM (2) 49-54
- Pérez, Lindo en Vain, Pablo. 1998. *La evaluación de la docencia universitaria: un problema complejo*. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Obtenido el 15 de septiembre 2008 a través de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1324.pdf>
- Peterson, K.D. 1997. *Asesoramiento y Evaluación para el profesorado principiante*. Editorial La Muralla S.A. Madrid.
- Pozo, C; E. Reboloso y Fernández. 2000. *The ideal teacher, implications for student evaluation of teacher effectiveness. Assessment and Evaluation in Higher Education*. 25 (3) 253-263.
- Quezada-Zevallos, Jenny. 2008. *Retos en la docencia universitaria del Siglo XXI*. Universidad Femenina del Sagrado Corazón de Lima. Obtenido el 5 de julio de 2008 a través de: http://www.scielo.or.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1680-38172005000100005&lng=pt&nrm=is&tlngr=e
- Reyes-Pérez, María Isabel. *Perfil ideal del profesor universitario*. Universidad Autónoma de Baja California. Obtenido el 5 de julio de 2008 a través de: http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4_29pdf

Rizo, H.E. 2004. *Evaluación del docente universitario. Una visión Institucional*. *Revista Iberoamericana de Educación* 34/4. Obtenido el 5 de julio 2008 a través de: <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/883Rizo>

Rodríguez Moreno, María.2006. *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales*. Barcelona.

Rollin Kent en Morales Suárez, Ileana; R. Borroto y B. Fernández. 2005. *Políticas y estrategias para la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba

Sanyal en Vain, Pablo. 1998. *La evaluación de la docencia universitaria: un problema complejo*. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Obtenido el 15 de septiembre 2008 a través de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1324.pdf>

Sarramona Jaume. 2006. *Las competencias básicas en la educación obligatoria*. Obtenido el 18 de septiembre a través de: http://catedu.es/compclave/03_Concepto_competencia.pdf

SCANS. 1990. Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills. U.S. Department of Labor, Washington, D.C.

Sherman, Arthur y G. Bohlander. 1994. *Administración de los recursos humanos*. Primera ed. Grupo editorial Iberoamericana,S.A. México.

Shevlin, M. 2000. *The validity of student evaluation of teaching in higher education: love me, love my lectures? Assessment & Evaluation in Higher Education*. 25 (4) 397 – 405

Spencer en Alles, Michael. 2000. *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica

Stake en Vain, Pablo. 1998. *La evaluación de la docencia universitaria: un problema complejo*. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Obtenido el 15 de septiembre 2008 a través de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1324.pdf>

Stoner, J, R. Freeman y D. Gilbert. *Administración*. Sexta ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. M

Stufflebeam, D. y Shinkfield.1993. *Evaluación sistemática*. Paidós. Barcelona

Tavares, P.2002.*La docencia universitaria –altos y bajos de la profesión*. Obtenido el 5 de julio 2008 a través de: <http://www.fe.u`pt/~ptcastro/doc.html>.

Tueros, E. 1998. *Perfil docente*. Temas en educación 1998, segundo seminario virtual. Obtenido el 5 de julio 2008 a través de: <http://www.pucp.edu.pe/temas/perfil.htm> .

UNESCO.1995. *Informe mundial sobre la educación*. España: UNESCO

UNESCO.1998. *La educación superior en el Siglo XXI. Visión y Acción*. Panorama Estadístico de la Enseñanza Superior en el Mundo: 1980-1995. París: 5-9 octubre

UNESCO. 1995. *Documento de política para el cambio y desarrollo de la educación superior*. Paris

UNESCO. 1999. *Definición de competencia*. París

Universidad de Puerto Rico. 2005. *Reclutamiento y procedimiento de ascenso y permanencia del personal docente: Taller de formación administrativa, 21 a 24 de enero*.

Universidad del Valle de Guatemala.2005.*Plan Estratégico 2005-2015*. Guatemala.

Urrutia de, Zulma. (2007). *Rol del comité de personal en el proceso de reclutamiento docente*. Decana auxiliar. Decanatura de Asuntos Académicos. Puerto Rico. Obtenido el 19 de octubre 2008 a través de: http://daarrp.uprrp.edu/daa/presentaciones/rol_comité_personal_en_contratación_sept07.ppt

Vain, Pablo. 1998. *La evaluación de la docencia universitaria: un problema complejo*. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Obtenido el 15 de septiembre 2008 a través de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1324.pdf>

Veliz, Claudia. 1997. *La influencia de la inducción en el desarrollo integral del empleado*. Tesis de grado. Universidad del Valle de Guatemala. Guatemala

Villar Angulo, Luis Miguel. 2004. *Programa para la Mejora de la Docencia Universitaria*. Pearson Educación, S.A. Madrid. 601 Págs.

Villa, A y Morales, P. 1993. *La evaluación del profesor. Una visión de los principales problemas y enfoques en diversos contextos*. Estudios y documentos 14. Bilbao.

Volenski en Vain, Pablo. 1998. *La evaluación de la docencia universitaria: un problema complejo*. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Obtenido el 15 de septiembre 2008 a través de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1324.pdf>

Whitear, Greg. 2000. *Competencia laboral*. México.

Zeichner y Liston en Vain, Pablo. 1998. *La evaluación de la docencia universitaria: un problema complejo*. Universidad Nacional de Misiones. Argentina. Obtenido el 15 de septiembre 2008 a través de: <http://www.coneau.edu.ar/archivos/1324.pdf>

VIII. APÉNDICE

A. Tabla de competencias

	COMPETENCIA	CONDUCTA
S A B E R	1. CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> Cumplir un deber, orden o encargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Presenta a los estudiantes las reglas del curso Informa sobre el programa del curso: objetivos, contenido, cronograma, evaluación Cumplir con horario Cumplir con normas y procedimientos de la universidad
	2. USO DE TECNOLOGÍA: <ul style="list-style-type: none"> Conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico. Es el conjunto de conocimientos, destrezas y medios necesarios para llegar a un fin predeterminado mediante el uso de objetos 	<ul style="list-style-type: none"> Le interesa estar actualizado Estimula el uso de tecnología en sus tareas, presentaciones
	3. MANEJO DE CONTENIDO: <ul style="list-style-type: none"> Control sobre el tema o asunto del que se habla o escribe. 	<ul style="list-style-type: none"> Demostrar conocimiento del tema Proporcionar información relevante Resolver dudas Plantear problemas Estar actualizado Hacer publicaciones Desafiar intelectualmente al estudiante
	4. MANEJO DEL TIEMPO: <ul style="list-style-type: none"> Control del período de duración de las cosas sujetas a cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con los contenidos Cumplir con el horario de clase Entregar a tiempo los informes de desempeño del estudiante
	5. REALIMENTACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar constantemente y de diferentes formas Hacer crítica constructiva Estimular la auto evaluación Animar a aprender de los errores Retomar asuntos pendientes

<p>6. FACILITACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciar el manejo de estrategias que permitan el proceso de enseñanza-aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear problemas - Establecer conexiones - Ofrecer información relevante - Observar el proceso y detenerse en los aspectos que no están claros - Crear situaciones que permitan al estudiante reflexionar sobre su propio proceso - Orientar al diálogo - Respetar diferentes estilos de aprendizaje - Propiciar actividades tomando en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje - Presentar recursos variados para aprender - Planear distintas estrategias de aprendizaje - Dirigir actividades para lograr objetivos de aprendizaje - Ofrecer oportunidades para participar activamente en el aprendizaje - Conocer estrategias de aprendizaje
<p>7. ESTIMULACIÓN DEL JUICIO CRÍTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar, incentivar la facultad del entendimiento que permite discernir, juzgar, evaluar y valorar. Opinión, valoración. Cordura, sensatez. • Observar limitaciones y desarrollar nuevas posibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar el discernimiento - Animar al estudiante a participar activamente - Valorar las opiniones - Permitir el desarrollo de nuevas posibilidades - Hacer preguntas en lugar de dar respuestas (preguntas abiertas, de más de una respuesta, que reten, que inviten a disentir) - Escuchar las suposiciones antes de desafiarlas
<p>8. EVALUACIÓN PERTINENTE A LOS CONTENIDOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cálculo, valoración, estimación de una cosa • Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar distintas formas de evaluar - Valora el trabajo realizado - Comprueba el cumplimiento de los objetivos - Permitir la comprobación de sus propios razonamientos - Dar varias oportunidades de demostrar su comprensión
<p>9. RAZONAMIENTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hecho de pensar, ordenando ideas y conceptos para llegar a una conclusión. Serie de conceptos y argumentos encaminados a demostrar algo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenar ideas con secuencia lógica - Priorizar información - Demostrar sentido común

SABER HACER	<p>1. COMUNICACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unión o conducto que se establece entre ciertas personas, cosas o lugares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer una red de comunicación - Favorecer la comunicación informal - Crear un clima de confianza que propicie la comunicación - Establecer relaciones entre los estudiantes(grupos)
	<ul style="list-style-type: none"> • a. EXPRESIÓN VERBAL: • Declaración, manifestación a través de la palabra hablada, oral. • b. EXPRESIÓN NO VERBAL • Manifestaciones a través de movimientos corporales, gestuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta el contenido concreto, claro y conciso - Mantiene un tono de voz agradable - Da explicaciones claras y específicas - Capaz de transmitir sus ideas de forma simple - Transmite su interés a través de expresiones no verbales.
	<ul style="list-style-type: none"> • c. EXPRESIÓN ESCRITA: • Declaración, manifestación a través de la palabra escrita (documento, apunte, obra, artículo, publicación). 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar claridad en preguntas (hoja de trabajo, exámenes, tareas) - Escribir explicaciones claras, concretas, específicas. - Usar un lenguaje sencillo, relacionado con el curso que se imparte
	<p>3. LIDERAZGO (líder):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cabecilla, jefe, dirigente, dirección, guía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar el potencial humano - Crea expectativas y estándares de alto rendimiento - Expresa su confianza en la capacidad de sus estudiantes - Constituya un modelo de adulto significativo - Activa la motivación para lograr los objetivos propuestos - Coordina las tareas - Adaptabilidad - Seguridad en sí mismo - Responsabilidad
	<p>4. CREATIVIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventiva, imaginación 	<ul style="list-style-type: none"> - Animar a ser innovador - Solucionar situaciones de maneras diferentes - Inventar nuevas formas de presentar la información - Estimular la imaginación - Capacidad de aceptación a nuevas situaciones
	<p>5. HABILIDAD PARA NEGOCIAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad, competencia, aptitud, destreza, experiencia para convenir, pactar, mediar, gestionar, tratar, operar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de mediar, convenir, pactar - Habilidad de convencer sin entrar en conflicto
	<p>6. TOMA DE DECISIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución o determinación acerca de algo dudoso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar seguridad y confianza - Ofrecer información relevante - Plantear situaciones - Crear situaciones que permitan reflexionar
	<p>7. ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar, estructurar la realización de algo, distribuyendo convenientemente los medios materiales y personales con los que se cuenta y asignándoles funciones determinadas. Poner orden 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar el programa del curso - Estructurar el tiempo para las distintas actividades - Cumplir con los objetivos establecidos - Devolver los trabajos y exámenes en el tiempo reglamentario
<p>8. TRABAJO EN EQUIPO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saber ser parte de un grupo. • • Producto de una actividad intelectual, esfuerzo humano realizado por un conjunto de personas que buscan un objetivo en común. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabaja en coordinación con otros - Sigue acuerdos, metas y objetivos establecidos en el grupo - Comparte intereses, formas de trabajo 	

SABER ESTAR O SER	<p>1. FACILIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enlazar, vincular, conectar, unir, coordinar con los demás 	<ul style="list-style-type: none"> - Establece una red de comunicación clara y efectiva - Favorece la comunicación informal - Crea un clima afectivo positivo
	<p>2. DISCRECIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prudencia, tacto, mesura, moderación, reserva, sagacidad, sensatez 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaz de reservar información confidencial que compete únicamente a las partes involucradas e institución - Respetar los espacios ajenos
	<p>3. RESPETO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideración, deferencia, obediencia, atención, tolerancia, cortesía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar tolerancia - Favorecer la consideración y deferencia - Ser cortés - Demostrar escucha activa
	<p>4. APERTURA :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la comprensión de actitudes ideológicas distintas a las que se tiene. Desbloqueo 	<ul style="list-style-type: none"> - Saber escuchar - Demostrar una actitud de reflexión - Ser flexible y abierto - Propiciar oportunidades para expresar ideas, sentimientos y pensamientos - Disposición a acatar instrucciones y recomendaciones de forma inmediata
	<p>5. CORTESÍA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Urbanidad, educación, distinción, afabilidad, amabilidad, atención, cordialidad, corrección, consideración, delicadeza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener una postura amable y cordial - Demostrar consideración y respeto hacia los demás
	<p>6. ENFOQUE DE SERVICIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • (hacia los estudiantes, según Plan Estratégico): • Encargo, asistencia, trabajo, misión, ocupación, rendimiento • Grupo de atención son los estudiantes. “Nos debemos a ellos” 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir al estudiante en sus necesidades e inquietudes - Conocer al estudiante - Gestionar en provecho del estudiante - Hacer del estudiante el centro de atención
	<p>7. DINAMISMO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agilidad, eficacia, laboriosidad, movimiento, rapidez, energía, prontitud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transmitir energía - Mantener actividad constante - Estimular nuevas inquietudes
	<p>8. HONRADEZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser puntual (horario, entrega de trabajos) - Evaluar objetivamente - Preparar el contenido y actividades del curso - Respetar los principios éticos tanto institucionales como profesionales
	<p>9. SENTIDO DEL HUMOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disposición para, gracia, jovialidad, ánimo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición para bromear y reírse con los demás

<p>10. VOCACIÓN DOCENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspiración especial para dedicarse profesionalmente a la enseñanza. Inclinación o afición a cualquier estado o profesión. • RESPONSABILIDAD • Cumplimiento de las obligaciones. Obligación de responder antes ciertos actos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentar nuevas ideas y proyectos - Colaborar en actividades extra-aula - Motiva y crea compromiso - Producir una influencia duradera y relevante
<p>11. INTERÉS POR EL ALUMNO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inclinación hacia alguien, curiosidad que una persona provoca en alguien, atención que se pone a algo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poner atención a la detección de fortalezas y debilidades - Demostrar empatía - Proponer soluciones junto con el estudiante
<p>12. DISPOSICIÓN A LA ADECUACIÓN DE LA ENSEÑANZA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad para hacer las modificaciones necesarias (objetivos, contenidos, metodología, evaluación) a fin de adaptarlo a las características y peculiaridades de los sujetos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura al cambio según necesidades - Realizar ajustes individuales para un alumno específico - Adaptación a necesidades especiales
<p>13. OBJETIVIDAD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imparcialidad, , carencia de prejuicios, ecuanimidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Demostrar neutralidad - Evitar sesgos y prejuicios
<p>14. ESTABILIDAD EMOCIONAL/AUTOCONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz. Capacidad para evitar respuestas emocionales descontroladas en situaciones de ira, provocación y miedo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar impulsos - Regular los estados de ánimo - Mantener la razón sobre las emociones
<p>15. CAPACIDAD DE RELACIONAR LA DISCIPLINA CON L EXPERIENCIA EN LA REALIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Compartir su experiencia a través de casos y situaciones reales - Motivar a dar soluciones prácticas según contexto

•

B. Perfil del docente UVG

Respetando la individualidad de cada persona y tomando en cuenta que cada disciplina de una carrera universitaria tiene características propias, es deseable que los docentes de la Universidad del Valle de Guatemala posean las competencias relacionadas al “saber”, “saber hacer” y “saber estar o ser” congruentes con la filosofía de la universidad. (Se sugiere hacer un trifoliar).

1. “SABER”. Indicadores:

a. Título universitario		
▪ Maestría	▪ Doctorado	
b. Experiencia docente		
▪ experiencia en el campo de docencia	▪ práctica de la profesión	
c. Cumplimiento de procedimientos		
▪ presenta las reglas del curso	▪ informa sobre el programa	▪ cumple con normas y procedimientos
d. Manejo de contenido		
▪ demuestra conocimiento de la disciplina	▪ proporciona información relevante	▪ resuelve dudas
▪ plantea problemas	▪ se mantiene actualizado: lee, investiga, asiste a talleres y seminarios, publica	▪ desafía intelectualmente al estudiante
e. Manejo de tiempo		
▪ cumple con los contenidos	▪ cumple con el horario de clase	▪ entrega a tiempo informes requeridos
f. Realimentación		
▪ estimula la autoevaluación	▪ hace crítica constructiva	▪ retoma asuntos pendientes
▪ anima a aprender de los errores	▪ evalúa constantemente y de diferentes formas	
g. Aplicación de la tecnología		
▪ aplica la tecnología a su disciplina	▪ estimula el uso de tecnología en tareas y presentaciones	
h. Facilitación del proceso enseñanza-aprendizaje		
▪ respeta diferentes estilos de aprendizaje	▪ propicia actividades tomando en cuenta los diferentes estilos	▪ ofrece oportunidades para participar activamente en el aprendizaje
▪ presenta recursos variados para aprender	▪ Planea distintas estrategias de aprendizaje	
i. Estimulación de juicio crítico		
▪ motiva el discernimiento	▪ Valora las opiniones	
▪ hace preguntas en lugar de dar respuestas	▪ permite el desarrollo de nuevas posibilidades	▪ Anima al estudiante a participar activamente
j. Evaluación pertinente a los contenidos		
▪ usa diferentes formas de evaluar	▪ valora el trabajo realizado	▪ informa sobre los aspectos a evaluar
▪ comprueba el cumplimiento de objetivos	▪ da varias oportunidades de demostrar su comprensión	
k. Razonamiento		
▪ ordena ideas con secuencia lógica	▪ prioriza información	▪ promueve el sentido común

2. “SABER HACER” Indicadores:

a. Destrezas de comunicación adecuadas		
▪ crea un clima que propicia la comunicación	▪ mantiene tono de voz agradable	▪ da explicaciones claras, concretas
▪ capaz de transmitir ideas en forma simple	▪ escribe explicaciones claras, sencillas, concretas	▪ maneja sus movimientos corporales, gestos, expresiones
b. Demuestra liderazgo		
▪ crea expectativas y estándares de alto rendimiento	▪ confía en la capacidad de los estudiantes	▪ es un modelo de ser humano y profesional
▪ coordina actividades	▪ activa motivación para lograr objetivos propuestos	
c. Es creativo, imaginativo, innovador		
▪ anima a ser innovador	▪ estimula la imaginación	
▪ inventa nuevas formas de presentarla información	▪ soluciona situaciones de maneras diferentes	

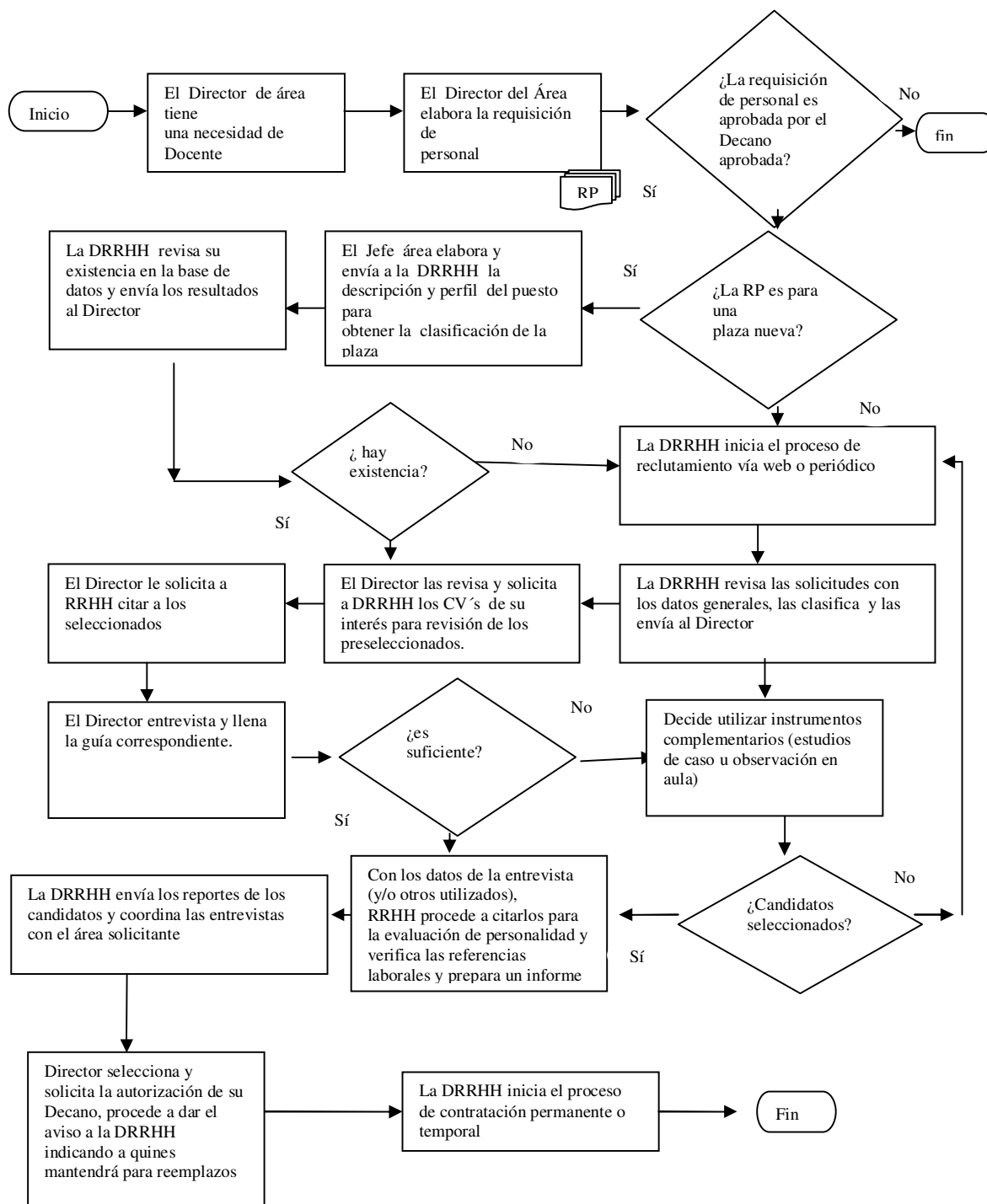
d. Posee habilidad para negociar		
▪ capacidad de mediar, convenir, pactar	▪ habilidad de convencer sin entrar en conflicto	▪ postura gana = gana
e. Sabe tomar decisiones		
▪ ofrece información relevante	▪ plantea situaciones	▪ crea situaciones que permitan reflexión
f. Organización		
▪ planifica el programa del curso	▪ cumple con objetivos establecidos	▪ estructura el tiempo para las distintas actividades
g. Sabe ser parte de un grupo		
▪ trabaja en coordinación con otros	▪ sigue acuerdos, metas, objetivos	▪ comparte intereses, logros, formas de trabajo

3. “SABER ESTAR O SER” Indicadores:

a. Facilidad de relaciones interpersonales		
▪ establece red de comunicación clara y efectiva	▪ favorece la comunicación informal	▪ crea un clima afectivo positivo
b. Es discreto y prudente		
▪ capaz de reservar información confidencial	▪ respeta los espacios ajenos	
c. Respetuoso y considerado		
▪ demuestra tolerancia	▪ sabe escuchar activamente	
d. Demuestra apertura al cambio, cultura, experiencias		
▪ muestra actitud reflexiva	▪ es flexible y abierto	▪ propicia oportunidades para expresar ideas, sentimientos y pensamientos
e. Cortés y cordial		
▪ mantiene postura amable y cordial	▪ demuestra consideración y respeto a los demás	
f. Actitud de servicio		
▪ asiste a los estudiantes en sus necesidades e inquietudes	▪ conoce al estudiante	▪ gestiona en provecho del estudiante
▪ el estudiante es el centro		
g. Dinámico		
▪ transmite energía	▪ mantiene actividad constante	▪ estimula nuevas inquietudes
h. Honesto		
▪ es puntual en la entrega de trabajos, evaluaciones, horario de clase	▪ respeta principios éticos institucionales y del curso	▪ prepara el contenido y actividades del curso
▪ evalúa objetivamente		
i. Posee sentido de humor		
▪ Disposición para bromear y reírse con los demás		
j. Vocación docente/responsable:		
▪ perfecta asistencia y puntualidad	▪ cumplido con los trabajos que se le encargan	▪ colaborador con las autoridades, colegas, estudiantes
▪ lee, estudia, asiste a seminarios y talleres-actitud de formación constante	▪ modelo reidentificación como ser humano y profesional	
k. Interés por el alumno		
▪ planifica previamente su clase	▪ respeta estilos diferentes de aprendizaje	▪ da apoyo bibliográfico a los estudiantes
▪ prepara, entrega y cumple con el programa		
l. Disposición a la adecuación de la enseñanza		
▪ ajustes individuales para un estudiante específico	▪ adaptación a necesidades especiales de los estudiantes	▪ apertura al cambio según necesidades
m. Objetividad		
▪ demuestra neutralidad	▪ evita sesgos y prejuicios	
n. Estabilidad emocional/Autocontrol		
▪ control de impulsos y emociones	▪ regula estado de ánimo	▪ mantiene la razón sobre las emociones
o. Capacidad de relacionar la disciplina con la experiencia		
▪ Motiva a dar soluciones prácticas según contexto	▪ Integra la docencia con aplicaciones a la realidad del país	▪ Comparte sus experiencias a través de casos y situaciones reales

C. Procedimiento propuesto

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DOCENTE DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS - UVG



D. Instrumentos propuestos

1. GUÍA PARA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR

(Formulario en línea)

a. DATOS GENERALES	
NOMBRE:	
EDAD:	
FECHA:	
CÁTEDRA DE INTERÉS:	

b. EDUCACIÓN					
TÍTULO LICENCIADO					
	Área relevante a su solicitud	Sí		No	
Especificar:					
MAESTRÍA					
	Área relevante a su solicitud	Sí		No	
Especificar:					
DOCTORADO					
	Área relevante a su solicitud	Sí		No	
Especificar:					
OTRO					
	Área relevante a su solicitud	Sí		No	
Especificar:					

c. IDIOMAS				
¿Habla usted algún otro idioma además del español?	Sí		No	
Especificar:				

d. PARTICIPACIONES			
¿Ha participado en seminarios, talleres, conferencias?	Sí	No	
Fecha	Tema (s)		

e. EXPOSICIONES			
¿Ha participado como expositor?	Sí	No	
Fecha	Tema (s)		

f. EXPERIENCIA LABORAL
Listar los tres últimos puestos que ha desempeñado, empezando por el más reciente.

1. Institución:			
Fecha de ingreso:		Fecha de egreso:	
Dirección:			
Teléfono:		Puesto desempeñado:	
Descripción de responsabilidades:			
Logros obtenidos:			

2. Institución:			
Fecha de ingreso:		Fecha de egreso:	
Dirección:			
Teléfono:		Puesto desempeñado:	
Descripción de responsabilidades:			
Logros obtenidos:			

3. Institución:	
Fecha de ingreso:	Fecha de egreso:
Dirección:	
Teléfono:	Puesto desempeñado:
Descripción de responsabilidades:	
Logros obtenidos:	

g. PUBLICACIONES E INVESTIGACIONES			
¿Ha hecho alguna publicación?		Sí	No
Fecha	Tema (s)		

¿Ha participado en investigaciones?		Sí	No
Fecha	Tema (s)		

2. GUÍA PARA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR*(Complemento del formulario de la entrevista en línea)***I. INTERÉS POR EL PUESTO**

a. ¿Qué implica este puesto?

b. ¿Por qué le interesa este puesto?

c. ¿Por qué está calificado para ocuparlo?

d. ¿Qué información tiene de la Universidad del Valle de Guatemala?

e. ¿Por qué le interesa trabajar en esta universidad?

f. ¿Tiene experiencia para ocupar este puesto? ¿Por qué?

II. DESCRIPCIÓN DE SITUACION LABORAL ACTUAL

a. ¿Trabaja actualmente? En caso negativo, ¿Hace cuánto que no trabaja? ¿Por qué?

b. Si está trabajando, ¿por qué le interesa este puesto?

c. ¿Tiene disponibilidad inmediata? ¿Por qué?

d. ¿Cuál (es) otro (s) empleo (s) tiene?

e. Experiencia en otras áreas relacionadas con la docencia:

III. EDUCACIÓN/CAPACITACIÓN

a. ¿Estudia actualmente? ¿Cuál carrera? ¿Maestría? ¿Doctorado?

b. ¿Ha participado en seminarios, talleres de capacitación? ¿Cuáles? (Tema y fecha)

c. ¿Ha participado como expositor? Explique temas y fechas.

IV. RECREACION/INTERESES

a. ¿Qué hace en su tiempo libre?

b. ¿Pertenece a algún club, asociación?

V. VISIÓN DEL FUTURO

¿Qué planes tiene a corto, mediano y largo plazo?

3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

Puntaje:	Insatisfactorio=0	Satisfactorio=2	Bueno=4	Muy bueno=5
Concepto	I	S	B	MB
Presentación Personal				
Proyecta confianza				
Es seguro y determinado				
Habilidad de comunicación				
			Sub-total sobre 20	

Circule las obtenidas y asigne la puntuación mayor

ESTUDIOS

Doctorado (20)	Maestría (15)	Licenciatura (10)
	Sub-total sobre 20	

EXPERIENCIA EN EL CARGO

Ninguna (0)	2-5 años (5)	6-9 años (10)	9 en adelante (15)
		Sub-total sobre 15	

IDIOMA INGLÉS

Puntaje:	Insatisfactorio=0	Satisfactorio=2	Bueno=4	Muy bueno=5
	I	S	B	MB
Habla				
Lee				
Escribe				
			Sub-total sobre 15	
Otro (s) Idioma (s)	SI	NO	CUAL	

PUBLICACIONES Y/O INVESTIGACIONES

1-3 (10)	3 – MÁS (15)
Sub-total sobre 15	

CAPACITACIÓN RELEVANTE

1-3 (10)	3 – MÁS (15)
Sub-total sobre 15	

RESUMEN DE PUNTAJE DE EVALUACIÓN	Asignado	Sobre
Aspectos generales		20
Estudios		20
Experiencia en el cargo		15
Idioma inglés		15
Publicaciones y/o investigaciones		15
Capacitación relevante		15
Total		100

DICTAMEN

Nombre y firma del entrevistador:		Fecha:

4. ESTUDIO DE CASOS

INSTRUCCIONES: Resuelva cada uno de los siguientes casos

1. En una clase de 30 estudiantes, hay un grupo de 5 que son quienes participan activamente, mientras el resto del grupo simplemente cumple con asistir al curso. ¿Cuáles estrategias usaría para lograr la participación del grupo?

2. El semestre está próximo a terminar y usted no ha cubierto el programa del curso. ¿Cuáles alternativas se plantearía para cubrir los temas que faltan?

3. En una evaluación real de medio semestre, un grupo de estudiantes, en nombre de la clase, se acercan al director de carrera y le comentan que su clase es muy pasiva, aburrida y que no fomenta la participación. El director lo llama y le plantea la situación ¿Qué soluciones propondría?

4. ¿Cómo haría para resolver el problema que los estudiantes no tienen las bases necesarias para el curso actual?

5. Al asignar trabajos en grupo, usted se da cuenta que hay grupos en los que sólo trabajan algunos estudiantes y hay otros grupos en los que no se permite que el grupo trabaje como tal sino es manejado por unos cuantos. ¿Cómo lo resolvería?

6. Uno de sus estudiantes se acerca y le comenta que sus compañeros perciben su falta de interés por ellos como personas y como estudiantes y por esa razón, no hay participación ni trabajo de calidad. ¿Qué respondería? ¿Cuáles medidas tomaría para mejorar dicha situación?

7. Evaluando a su grupo de estudiantes, se da cuenta que no se alcanzaron los aprendizajes propuestos. ¿Qué acciones tomaría?

Para ser completado por el Director:

OBSERVACIONES				
Lo acepto como candidato propuesto	SÍ		NO	
Activo en base de datos	SÍ		NO	
Comentarios adicionales				

6. AUTOEVALUACIÓN

(Formulario en línea)

Instrucciones:

Responder objetivamente a las siguientes afirmaciones marcando con una X la columna Sí o No.

	SÍ	NO
1. Presenté al inicio del curso un programa claro, completo y concreto.		
2. Cumplí puntualmente con el horario establecido para impartir el curso.		
3. Preparé mis clases evitando improvisaciones inútiles.		
4. Demostré conocimiento y dominio de los contenidos.		
5. Establecí con claridad y anticipación los aspectos a evaluar.		
6. Motivé la participación y el diálogo en la clase.		
7. Promoví el análisis, investigación y búsqueda de soluciones.		
8. Di importancia al trabajo en equipo.		
9. Facilité el aprendizaje utilizando distintas estrategias.		
10. Presenté diversas interrogantes para que el estudiante las resuelva.		
11. Mi relación con los estudiantes es cordial y respetuosa.		
12. Tuve apertura a las sugerencias y demostré interés en ellas.		
13. Fui objetivo y justo.		
14. Tomé en cuenta las necesidades especiales de los estudiantes.		
15. Me adapté fácilmente a los cambios.		
16. Relacioné la disciplina con la experiencia práctica.		
17. Relacioné la material con los intereses de los estudiantes.		

7. EVALUACIÓN DEL DIRECTOR

(Formulario en línea)

Instrucciones:

Responder objetivamente a las siguientes afirmaciones marcando con una X la columna Sí o No.

	SÍ	NO
1. Presentó al inicio del curso un programa claro, completo y concreto.		
2. Cumplió puntualmente con el horario establecido para impartir el curso.		
3. Preparó las clases evitando improvisaciones inútiles.		
4. Demostró conocimiento y dominio de los contenidos.		
5. Estableció con claridad y anticipación los aspectos a evaluar.		
6. Motivó la participación y el diálogo en la clase.		
7. Promovió el análisis, investigación y búsqueda de soluciones.		
8. Dio importancia al trabajo en equipo.		
9. Facilitó el aprendizaje utilizando distintas estrategias.		
10. Presentó diversas interrogantes para que el estudiante las resuelva.		
11. La relación con los estudiantes es cordial y respetuosa.		
12. Tuvo apertura a las sugerencias y demostró interés en ellas.		
13. Fue objetivo y justo.		
14. Tomó en cuenta las necesidades especiales de los estudiantes.		
15. Se adaptó fácilmente a los cambios.		
16. Relacionó la disciplina con la experiencia práctica.		
17. Relacionó la material con los intereses de los estudiantes.		

8. EVALUACIÓN DEL ESTUDIANTE

(Formulario en línea)

Instrucciones:

Responder objetivamente a las siguientes afirmaciones marcando con una X la columna Sí o No.

	SÍ	NO
1. Muestra disponibilidad para atender dudas y consultas dentro y fuera de la clase		
2. Utiliza diferentes modalidades de evaluación.		
3. Hay correspondencia entre lo que imparte en clase y se evalúa.		
4. Otorga calificaciones justas y objetivas.		
5. Demuestra conocimiento y dominio de los temas del curso.		
6. Las explicaciones fueron fluidas, claras y ordenadas.		
7. Propicia la participación de los estudiantes en clase.		
8. Estimula la capacidad de análisis y síntesis.		
9. Desarrollo el curso cumpliendo todos los aspectos del programa.		
10. Es puntual en llegar y salir de clase.		
11. Asiste a impartir su clase en los días programados.		
12. La devolución de resultados de pruebas, exámenes y trabajos se realiza en el plazo reglamentario.		
13. El clima en el salón de clase es de mutuo respeto y confianza.		

Esta evaluación del estudiante se hace en línea y tiene otras dos secciones: la autoevaluación y comentarios acerca del docente y del curso.

AUTOEVALUACIÓN

Usted realizó todas las actividades y trabajos solicitados en el curso.

Usted asistió puntualmente a todas las lecciones de este curso.

Usted fue respetuoso con su profesor o profesora y compañeros.

Su participación en las clases contribuyó a enriquecer el curso.

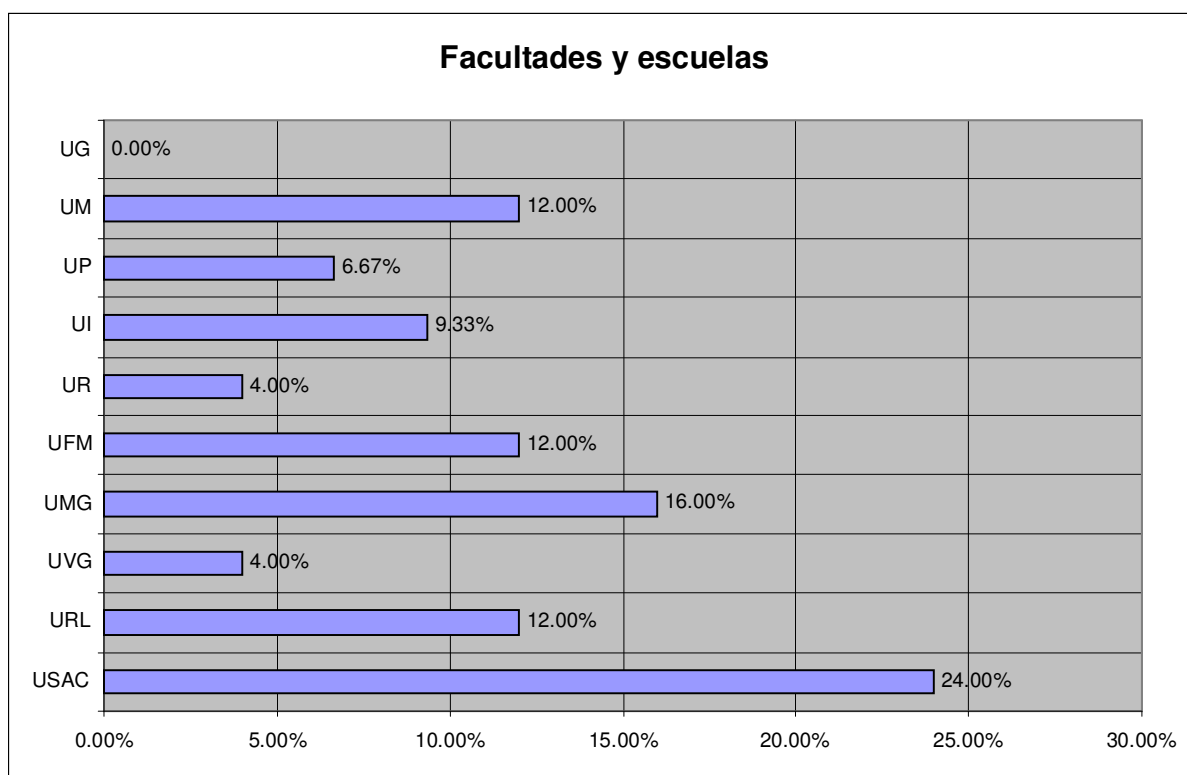
¿Cómo califica su desempeño como estudiante en este curso?

COMENTARIOS ACERCA DEL DOCENTE

COMENTARIOS ACERCA DEL CURSO

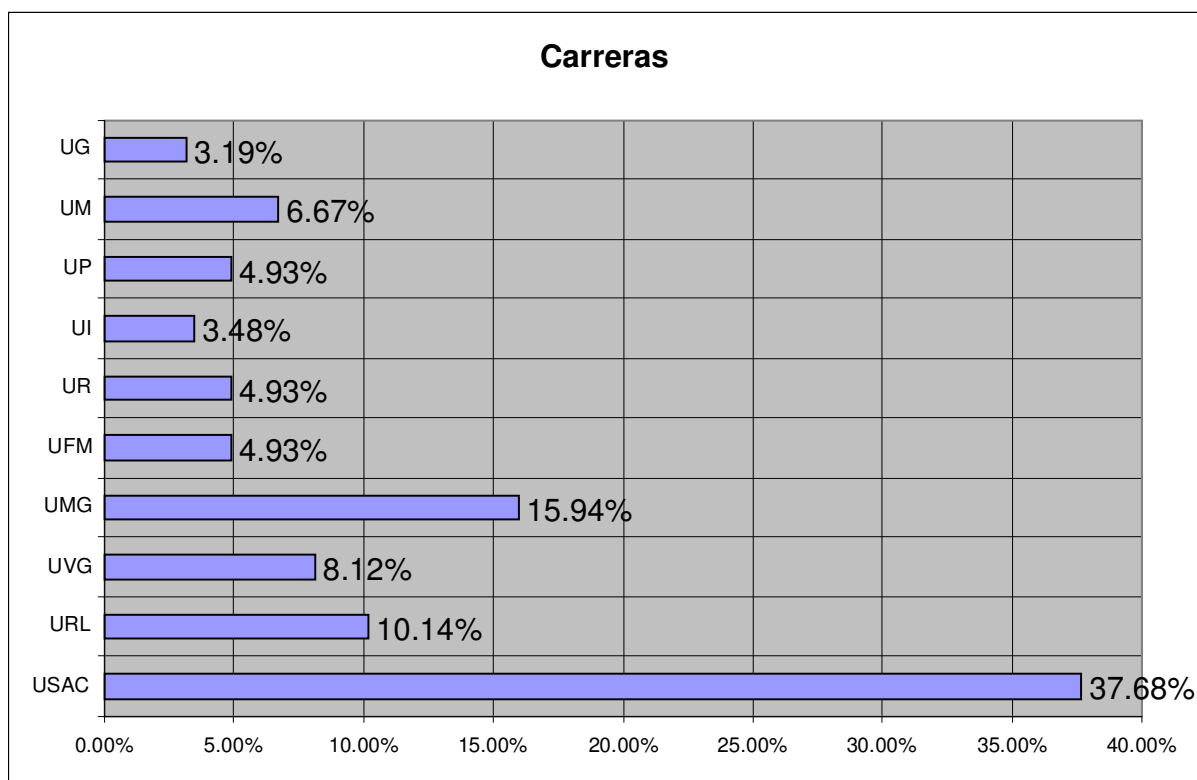
E. Gráficas de la educación superior en Guatemala

Gráfica No. 1



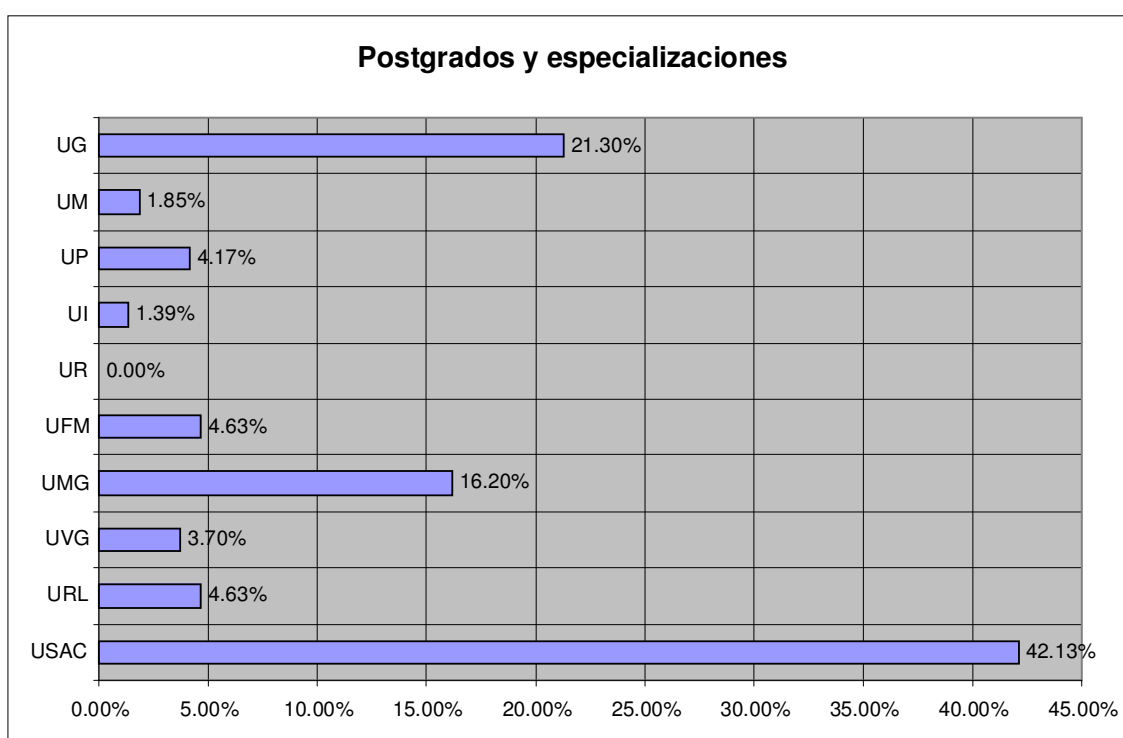
Esta gráfica indica que la USAC tiene un 24% del total de las facultades y escuelas de las 10 universidades que hay en Guatemala. En datos absolutos se traduce a 91 facultades, siguiendo la UMG con un 16% que equivale a 35 y luego la UM, UFM y la URL con un 12%.

Gráfica No.2



La gráfica muestra que la USAC ofrece el 37.68% de licenciaturas y carreras técnicas lo que equivale a 130 variedades mientras que le sigue la UMG con un 15.94% que significa que ofrece 55 y el resto de universidades ofrece entre un 10.14% y un 3.19% que representa entre 11 y 3 licenciaturas y técnicas.

Gráfica No. 3



Esta gráfica indica que la USAC es la universidad que ofrece mayor cantidad de postgrados y especializaciones en el país. En datos absolutos ofrece 91. Luego sigue la UG con el 21.30% que equivale a 46 y la UMG con el 16.20% que representa a 35. El resto de las universidades ofrecen entre el 1.85% y el 4.63% lo que significa que tienen entre 9 y 3 postgrados que ofrecer.