

GUÍA DOCENTE **No.1**
HACIA
UNA CULTURA
DE DESEMPEÑO
PROFESORAL
en el ámbito universitario





Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Presidente Consejo de Fundadores
Padre Diego Jaramillo Cuartas

Rector General
Padre Harold de Jesús Castilla Devoz

Vicerrectora General Académica
Marelen Castillo Torres

Directora General de Docencia y Desarrollo Curricular
Luz Nelly Romero Agudelo

Directora General de Publicaciones
Rocío del Pilar Montoya Chacón



Elaborado por:

Subdirectora General de Evaluación Educativa
Jenny Quirama Salamanca

Coordinadora General de Evaluación Educativa
Claudia Yíneth Castro

Analista de Sistemas de Información Académica
Elizabeth Puello Quijano

Diseño y Diagramación
Sandra Milena Rodríguez Ríos

© Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO
Carrera 73A No. 81B - 70 Tel. + 57(1) 291 6520 Ext. 6012
Bogotá D.C. - Colombia 2019

Tabla de Contenido

PRESENTACIÓN	9
CAPÍTULO 1. Evaluación de desempeño profesoral en el ámbito universitario	11
1.1. Conceptualización	13
1.2. Evaluación profesoral en el ámbito internacional	16
1.3. Evaluación profesoral en el ámbito nacional	18
1.4. Evaluación en el ámbito institucional	19
CAPÍTULO 2. Funciones sustantivas desde el desempeño profesoral	23
2.1. Consideraciones preliminares	25
2.2. La docencia en la educación superior	27
2.2.1. Ciclo de enseñanza- Aprendizaje	29
2.3. Rol docente del profesor UNIMINUTO	31
2.3.1. Dimensiones de la docencia en UNIMINUTO	32
2.4. La investigación en la Educación Superior	33
2.4.1. El papel del profesor como investigador	35
2.4.2. El papel del profesor como formador en investigación	36

2.5. Rol investigador del profesor UNIMINUTO	36
2.5.1. Dimensiones en el quehacer del profesor para la gestión de la investigación	37
2.6. La labor docente frente a la proyección social	38
2.7. Rol de profesor UNIMINUTO para la proyección social	39
2.7.1 Dimensiones en el quehacer profesoral para la proyección social	40
2.8. Gestión académica en el ámbito de la docencia	41
2.9. Rol del profesor UNIMINUTO para la gestión académica	43
2.9.1. Dimensiones del quehacer profesoral para la gestión académica	43

CAPÍTULO 3.

Gestión del desempeño profesoral: Evaluación por objetivos **47**

3.1. Metodología SMART para el planteamiento de objetivos	50
3.1.1. Objetivos específicos (SPECIFIC)	50
3.1.2. Objetivos medibles (MEASURABLE)	50
3.1.3. Objetivos alcanzables (ACHIEVABLE)	51
3.1.4. Objetivos relevantes (REALISTIC)	51
3.1.5. Objetivos acotados en el tiempo (TIMELY)	51
3.2. Objetivos en el marco del desempeño profesoral UNIMINUTO	52
3.3. Etapas de la evaluación por los objetivos individuales	60
3.3.1. Seguimiento continuo	61
3.4. Descriptores y rúbricas para la evaluación de objetivos	63

CAPÍTULO 4.

Gestión del desempeño profesoral: Evaluación de competencias **77**

4.1. Generalidades de las competencias	79
4.2. Perfil competencial del profesor universitario	81
4.3. Competencias del profesor UNIMINUTO	86
4.4. Escala de valoración y rúbricas para la evaluación del profesor UNIMINUTO	90
4.5. Líneas de acción del plan de desarrollo profesoral	110

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **115**

Lista de tablas

Tabla 1.	Objetivos para la docencia	53
Tabla 2.	Objetivos para la investigación	54
Tabla 3.	Objetivos para la proyección social	55
Tabla 4.	Objetivos para el apoyo de la gestión académica	57
Tabla 5.	Objetivo para el desarrollo profesoral	58
Tabla 6.	Objetivos de la gestión académica del programa	58
Tabla 7.	Escala de avance para el seguimiento continuo de objetivos	61
Tabla 8.	Descriptorios para la evaluación de objetivos individuales	63
Tabla 9.	Rúbrica para la evaluación de desempeño de la docencia por objetivos	64
Tabla 10.	Rúbrica para la evaluación de desempeño de la investigación por objetivos	67
Tabla 11.	Rúbrica para la evaluación de desempeño para la proyección social por objetivos	68
Tabla 12.	Rúbrica para la evaluación de desempeño del desarrollo profesoral por objetivos	70
Tabla 13.	Rúbrica de evaluación de desempeño para el apoyo de la gestión académica	71
Tabla 14.	Rúbrica para la evaluación de desempeño en la gestión académica – director o coordinador del programa académico	72
Tabla 15.	Competencias del profesor en la educación virtual	85
Tabla 16.	Competencias del profesor para la docencia	87
Tabla 17.	Competencias del profesor para la investigación	88
Tabla 18.	Competencias del profesor para la proyección social	88
Tabla 19.	Competencias del profesor para la gestión académica	89
Tabla 20.	Escala para la valoración de competencias del profesor	90
Tabla 21.	Rúbrica para la evaluación del rol de docencia por parte del jefe inmediato	91
Tabla 22.	Rúbrica para la autoevaluación del rol docente	93
Tabla 23.	Rúbrica para la evaluación del rol de investigación por parte del jefe inmediato	96
Tabla 24.	Rúbrica para la autoevaluación del rol de investigación	97
Tabla 25.	Rúbrica para la evaluación del rol del profesor en la proyección social por parte del jefe inmediato	99
Tabla 26.	Rúbrica para la autoevaluación del rol de proyección social	100
Tabla 27.	Rúbrica para la evaluación del rol del profesor en la gestión académica por parte del jefe inmediato	101
Tabla 28.	Rúbrica para la autoevaluación del rol del profesor en la proyección social	105
Tabla 29.	Líneas de acción para la Docencia	111
Tabla 30.	Líneas de acción para la Investigación	111
Tabla 31.	Líneas de acción para la Proyección Social	112
Tabla 32.	Líneas de acción para la Gestión Académica	112



Presentación

Estimado(a) profesor(a) UNIMINUTO:

La Vicerrectoría General Académica, a través de la Subdirección General de Evaluación Educativa, como unidad adscrita a la Dirección General de Docencia y Desarrollo Curricular, ha diseñado la presente guía docente¹, con el propósito de dar a conocer la fundamentación conceptual y metodológica del proceso de evaluación del desempeño profesoral en UNIMINUTO. Este documento responde a las disposiciones contenidas en la normatividad del Ministerio de Educación Nacional, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional 2013/2019 y las políticas académicas de la institución con respecto a la mejora permanentemente de la calidad de la docencia en la educación superior.

La evaluación del desempeño profesoral en UNIMINUTO se observa como un proceso de acción-reflexión-acción, que da la posibilidad de profundizar en la comprensión de los fenómenos asociados a la calidad educativa y la consecución de las metas institucionales, que desde cada una de las funciones sustantivas promueven el cumplimiento de la misión y la mega institucional. Desde este punto de vista, la evaluación del desempeño se entiende como una práctica social capaz de generar cambios positivos en los procesos educativos, sobre la base del conocimiento de las exigencias que se imponen desde las tendencias de la educación superior y el cumplimiento de los retos estratégicos institucionales, con el fin de establecer así acciones apropiadas para el mejoramiento continuo y la reflexión acerca del impacto que produce el ejercicio docente en la formación integral de los estudiantes.

¹ Esta guía docente se diseñó a partir de las iniciativas y productos generados en talleres y mesas de trabajo con vicerrectores académicos regionales, directores/coordinadores de docencia y currículo de sede, directores/coordinadores de programa y profesores, con la asesoría del equipo de la Gerencia de Gestión Humana de UNIMINUTO.

Esta guía docente permitirá orientar de manera efectiva la aplicación de instrumentos de evaluación y el seguimiento continuo de la labor profesoral desde las diferentes funciones sustantivas, facilitando así el propio reconocimiento del profesor y la valoración de sus aportes profesionales, la identificación de oportunidades de mejoramiento y la implementación de planes de desarrollo profesoral que deberán promover la excelencia académica, la consolidación de la comunidad académica y la participación de los profesores en la consecución de las metas establecidas en los retos estratégicos institucionales y los planes de mejoramiento de cada programa o unidad académica.

El presente documento se ha estructurado en cuatro capítulos. En el primero, se presentan la evolución y los enfoques de la evaluación de desempeño; en el segundo, se sustenta cada uno de los roles del ejercicio docente en la institución, identificando para ello las dimensiones que son objeto de evaluación y los componentes de gestión que se deben desarrollar en cada una de las funciones que cumplen los profesores, así como las responsabilidades y objetivos que se asumen en el respectivo plan de trabajo. Luego, se establecen los criterios de evaluación del desempeño por objetivos y por competencias, en los capítulos tercero y cuarto, respectivamente, acompañados de las rúbricas de evaluación correspondientes a cada uno de los roles para facilitar el proceso de seguimiento y retroalimentación, además de las líneas de desarrollo profesoral que fortalecerán el papel del profesor desde cada uno de sus contextos de actuación.

Finalmente, invitamos a generar juntos una cultura de desempeño orientado hacia el cumplimiento de la promesa de valor UNIMINUTO, ya que esta experiencia transformará la práctica docente y reorientará nuestro proyecto de vida y, sin duda, el de los estudiantes.

Capítulo 1.

Evaluación de desempeño profesoral en el ámbito universitario

“Nadie puede negar que la evaluación educativa es una actividad compleja, pero al mismo tiempo constituye una tarea necesaria y fundamental en la labor docente”
(Díaz Barriga, 1998).



1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Evaluar el desempeño de una persona corresponde a determinar y valorar cuál ha sido su grado de cumplimiento frente a las funciones y responsabilidades asumidas, así como los resultados y logros obtenidos de acuerdo con un plan específico, durante un periodo determinado y en concordancia con los resultados esperados por la institución u organización en la cual labora. La evaluación de desempeño tiene como fin retroalimentar a la persona evaluada acerca de aquellos aspectos fuertes en su labor, así como aquellos en los que requiere un plan de mejoramiento enfocado hacia su crecimiento y desarrollo continuo a nivel personal y profesional que se concrete en resultados positivos.

La evaluación de desempeño desde la gestión del talento humano ha estado estrechamente vinculada con la evolución de las teorías de la administración; por ello, sus avances han contribuido al desarrollo de los talentos y potencialidades, así como al fomento de la creatividad y la innovación en el personal, en función del logro de las metas organizacionales. A continuación, se presentan de manera sucinta algunos hitos en el desarrollo de los enfoques de la evaluación de desempeño:

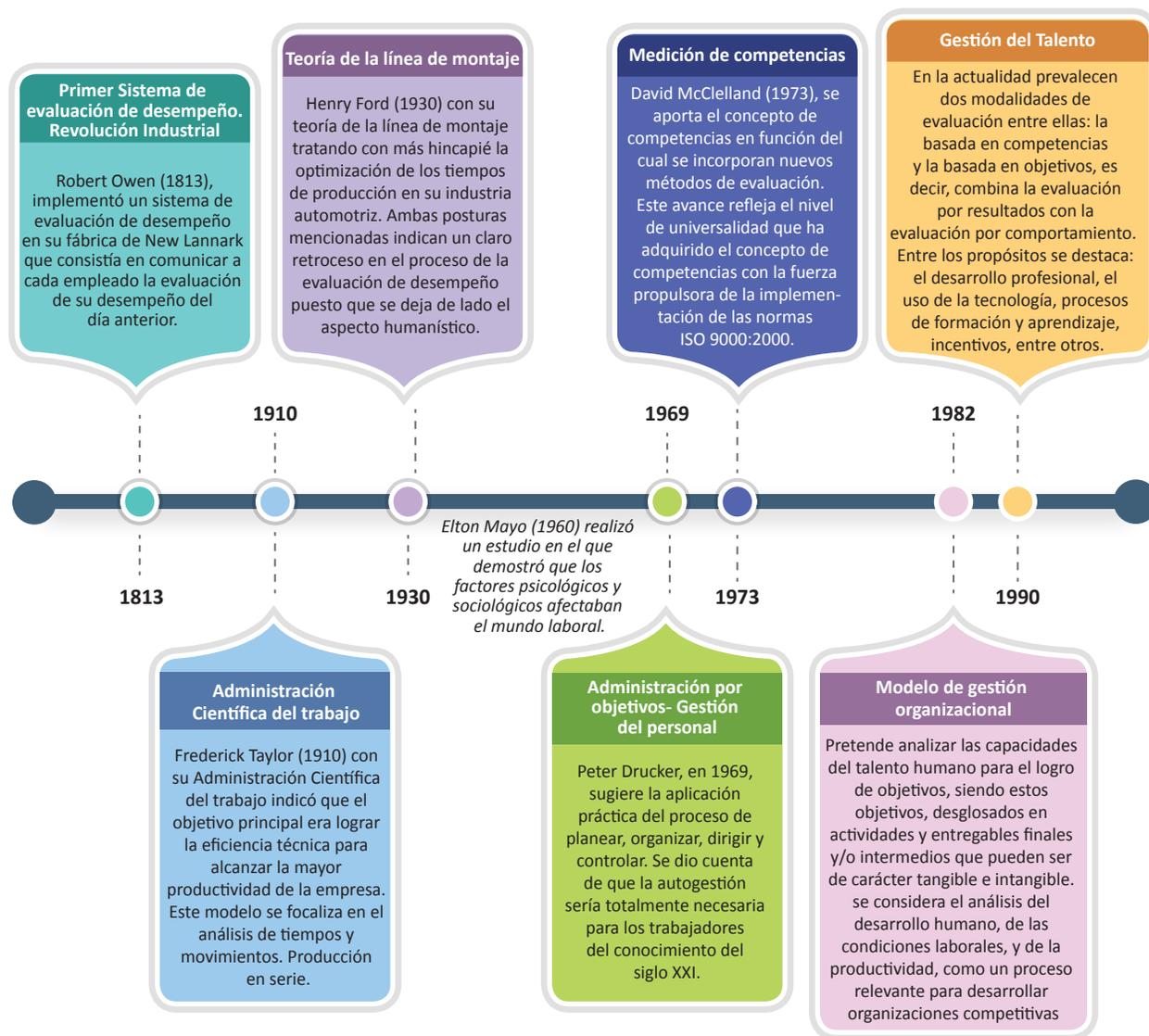


Ilustración 1. Evolución de la gestión del talento humano.

Fuente: elaboración propia.

Con base en la ilustración 1, podemos sintetizar que la evolución del talento humano se enmarca en tres grandes momentos: 1) la industrialización clásica (relaciones industriales), en la cual vemos que tanto la postura de Taylor como la de Ford dejan de lado el aspecto humanístico; 2) la industrialización neoclásica (administración de recursos humanos), y 3) la era de la información (gestión del talento humano).

Según Chiavenato (1993), la administración de los recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes e integrados, tales como: provisión (reclutamiento y selección de personal), mantenimiento (administración de salarios, compensación, planes de beneficio social, higiene y

seguridad en el trabajo y relaciones laborales), control (bases de datos, sistemas de información y auditorías), desarrollo (entrenamiento, desarrollo personal y organizacional) y aplicación (diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño). En conjunto, involucra decisiones sobre desempeño, remuneración, promociones, procedimientos disciplinarios, despidos, traslados y necesidades de desarrollo dentro de una organización. En resumen, la *gestión del desempeño* se concibe como un concepto mucho más amplio que la *evaluación del desempeño*, puesto que su propósito principal es la consecución de los objetivos tácticos, estratégicos y operativos de la organización.

Según estudios realizados por la Universidad de Houston, la gestión del desempeño es una filosofía cuyo valor fomenta el desarrollo de su personal a través de procesos continuos de seguimiento y retroalimentación. La gestión del desempeño enfatiza la comunicación y se centra en agregar valor a la organización, promoviendo la mejora del rendimiento en el trabajo y alentando el desarrollo de habilidades. La gestión del desempeño tiene que ver con clarificar las responsabilidades del puesto, definir estándares de desempeño de acuerdo con los perfiles, monitorear los progresos hacia el logro de objetivos, identificar necesidades de formación, administrar las compensaciones, mejorar la comunicación entre directivos, jefes inmediatos y colaboradores, y detectar profesionales con alto potencial para minimizar los riesgos de fuga de talentos.

Una institución de educación superior puede adoptar cualquier modelo de evaluación de desempeño, pero este debe ser válido, objetivo, imparcial, confiable efectivo y aceptado. Además, debe permitir la comparación de resultados desde varios ángulos. Su objetivo no debe ser la vigilancia para ejercer el control, sino más bien favorecer el perfeccionamiento del profesorado y servir como fundamento para establecer planes de desarrollo y capacitación eficaces, como lo señala Almuñías (2014).

En el contexto de la educación superior, la Unesco¹ (1998) indica que, la evaluación del desempeño docente está asociada a la toma de decisiones y a la implementación de los cambios para superar las debilidades detectadas. Por tanto, desde este supuesto, no basta con determinar los problemas y dificultades en la docencia, sino que también es necesario asociar propuestas de acción para el mejoramiento, así como la definición y seguimiento de los mecanismos considerados para elevar tanto los niveles de aprendizaje de los estudiantes como los de su propia labor docente. De esta forma, se propiciará la reflexión acerca del propio desempeño y responsabilidad de cada docente frente a la calidad de la educación.

Por otro lado, la Unesco (1998) también señala que, para la evaluación del profesorado universitario, deben establecerse los mecanismos, indicadores e instrumentos necesarios para valorar su desempeño docente, como una forma de mejorar los niveles de aprendizaje en el marco del aseguramiento de la calidad del programa académico y de la institución. En función de ello, se debe contemplar los siguientes aspectos:

¹ Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, abreviado internacionalmente como Unesco.

- ▶ Establecer un modelo general de evaluación del desempeño docente, considerando los referentes conceptuales y determinando las variables y factores relevantes.
- ▶ Definir el perfil y competencias del docente universitario, con base en un esquema de aseguramiento de la calidad.
- ▶ Identificar indicadores para establecer de manera objetiva el desempeño profesoral en las prácticas pedagógicas.
- ▶ Elaborar instrumentos para medir las variables asociadas al desempeño profesoral.
- ▶ Aplicar experimentalmente los instrumentos en algunas carreras y analizar las potenciales para el mejoramiento de los niveles de aprendizaje.

1.2.

EVALUACIÓN PROFESORAL EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL



Una de las preocupaciones actuales con respecto a los sistemas educativos de América y Europa es la de generar sistemas de carrera docente y de evaluación del desempeño que contribuyan al desarrollo profesional de los profesores y, con ello, a mejorar la calidad de la enseñanza. Sin embargo, más allá de esa preocupación, las decisiones adoptadas en cada país han sido radicalmente diferentes en su planteamiento y desarrollo, de modo que es posible afirmar que hay muchas diferencias en la evaluación del desempeño docente entre los diversos sistemas educativos.

Existen dos factores que marcan las diferencias entre los sistemas de evaluación de desempeño, uno es la tradición educativa del país y el otro, las necesidades educativas prioritarias del mismo. En efecto, la tradición educativa marca las decisiones y se considera un tema bastante conflictivo, debido a que en él se enfrentan intereses y opiniones de los diferentes actores educativos: profesores, sindicatos, expertos, directivos, familia y sociedad en general. No es de extrañar, por tanto, que no esté generalizada la práctica de la evaluación del desempeño docente en Europa y América. Se resalta, por ejemplo, el sistema educativo finlandés, cuyo pilar es la confianza depositada tanto por la administración educativa como por las familias en el docente y su profesionalismo; destacándose, frente a otros países, el alto reconocimiento social de la profesión docente.

Cuando se analiza la diversidad de propuestas y posturas, se observa que el criterio básico que define los diferentes modelos de la evaluación y del desempeño docente en Europa y América es el propósito de la evaluación. Según este criterio, se han detectado cinco modelos a nivel general:

- ▶ Modelo de evaluación del desempeño docente como parte de la evaluación del centro escolar, con énfasis en la autoevaluación.

- ▶ Modelo de evaluación del desempeño docente para casos especiales, tales como la concesión de licencias.
- ▶ Modelo de evaluación del desempeño como insumo para el desarrollo profesional, pero sin ninguna repercusión para la vida profesional del docente.
- ▶ Modelo de evaluación como base para un incremento salarial.
- ▶ Modelo de evaluación para la promoción en el escalafón docente.

Entre otros hallazgos, se cuenta con que en los últimos años se ha extendido el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño docente, fundamentalmente en América Latina, como instrumento para impulsar una mejora de la calidad de la docencia. Los estudios al respecto muestran, sin embargo, que esa tendencia no es común en todos los países, pues muchos de ellos optan por sistemas de autoevaluación, frecuentemente ligados a procesos de evaluación interna en cada institución, siendo esta la estrategia más eficaz para mejorar la labor docente.

La evaluación del desempeño docente, desde una concepción tradicional, se ha utilizado fundamentalmente en procesos de selección inicial que sirve para verificar si el docente se ajusta a los criterios mínimos para asumir su rol conforme a políticas institucionales, constituyéndose de esta manera en una evaluación de carácter sumativo como elemento central. Actualmente, esta postura se ha complementado desde una perspectiva más descriptiva, con la cual se busca no solamente revisar que se cumpla con el perfil de ingreso, sino también que se generen planes de mejoramiento que fortalezcan la labor docente, mediante la identificación de sus logros y la detección de aquellos aspectos que es preciso mejorar. De esta manera, se consolida una propuesta de evaluación formativa para el desarrollo profesoral.

En vista de los fuertes cambios y transformaciones que se han dado en el ámbito de la educación superior a nivel mundial, como lo señala Ospina (2006), la universidad de hoy se enfrenta a grandes cambios con respecto a la necesidad de desarrollar en los estudiantes las competencias que se requieren para que logren desempeñarse en diferentes contextos laborales. Esta conjetura hace que se empiece a replantear la vigencia de los conocimientos adquiridos por los profesionales en diferentes campos disciplinares, puesto que la labor del docente universitario debe dirigirse únicamente a activar en los estudiantes los conocimientos propios de una disciplina, sino que debe fomentar el desarrollo de las competencias para la adaptación al mundo laboral de (Daura, 2011). Desde este punto de vista, varios investigadores han puesto en evidencia la importancia de la evaluación del desempeño docente universitario con miras a la mejora de la calidad de los procesos de enseñanza- aprendizaje.

Es claro que, hoy por hoy, la labor de los profesores universitarios no se limita al aula de clase, sino que también se ejerce fuera de ella, y que ellos contribuyen al fortalecimiento de sus programas académicos al asumir funciones asociadas a la gestión social, la gestión administrativa y la gestión investigativa.

Por otro lado, la evaluación de desempeño docente en la educación superior se ha llevado a cabo a través de diversos procedimientos, a saber: autoevaluación del profesor, evaluación por pares o colegas, evaluación por parte de sus jefes, evaluación por parte de los estudiantes, entre otros. Sin embargo, entre todos ellos, actualmente se da mayor importancia a la aplicación de cuestionarios de opinión a los estudiantes.

A los procesos de evaluación se suma la *carrera docente* —un sistema de ingreso, ejercicio, estabilidad, desarrollo, ascenso y retiro de las personas que ejercen la profesión docente—, que en los últimos años se ha convertido en una de las prioridades de la política educativa en América Latina para incrementar la calidad de la educación y casi todos los países han aprobado muy recientemente diversas normativas para regular aspectos relacionados con ella.

En aquellos países donde existe la evaluación de desempeño se presentan repercusiones, tales como la rendición de cuentas, el pago por mérito o incremento salarial directo, el desarrollo profesional y la promoción al escalafón.

Esto demuestra la necesidad de mejorar el proceso y ampliar la perspectiva desde la cual se entiende la labor docente, para asumir que ella no solo se centra en las labores de la enseñanza-aprendizaje, sino que se extiende a aspectos relacionados con la investigación, la responsabilidad social y el compromiso con el fortalecimiento de los programas de formación.

1.3. EVALUACIÓN PROFESORAL EN EL ÁMBITO NACIONAL

En la actualidad, Colombia no cuenta con un sistema general de evaluación de la docencia universitaria, aunque para cuestiones de carácter salarial y ascenso laboral de los profesores del sector público sí se consideran la evaluación de desempeño y la productividad académica. En términos generales, al docente universitario se le evalúa dentro del ámbito de la autonomía universitaria, determinada constitucionalmente, de acuerdo con los criterios, procedimientos y cultura de cada institución educativa.

Dada la ausencia de una cultura de la evaluación, algunas universidades aún no han consolidado un proceso sistemático de evaluación de la docencia; no obstante, otras sí cuentan con sistemas que, de alguna manera, dan cuenta de la valoración de la actividad docente relacionada con los tres campos de su desempeño profesional, a saber: docencia, investigación y extensión.

Al respecto, cabe anotar que la contratación de los docentes de carrera universitaria en el sector público está regulada por la Ley 30 de 1992, que en su artículo 76 establece las categorías correspondientes a la labor docente así: profesor auxiliar, profesor asistente, profesor asociado y profesor titular. Esta clasificación se encuentra ligada a la productividad académica, a los años de experiencia y a la cualificación docente, factores que determinan la asignación salarial y ascenso en los escalafones internos de cada institución.

Acerca del uso que se les da a los resultados de la evaluación, se puede afirmar que, por un lado, sirven para proporcionar información a las dependencias administrativas, las áreas y coordinaciones propias de las instituciones, y por otro, para retroalimentar a los profesores evaluados. En cuanto a este último aspecto, muy pocas instituciones llegan a conocer el impacto que tienen los resultados en el desempeño de los docentes, puesto que, generalmente, no se llevan a cabo acciones de seguimiento; solo algunas instituciones estimulan programas de actualización y formación docente a partir del resultado de este proceso evaluativo.

Por otra parte, en el diagnóstico realizado por la Universidad de los Andes (2012) acerca de los procesos de evaluación docente en instituciones de educación superior en Colombia, se afirma que “existe poca diversificación de instrumentos para llevar a cabo la evaluación de la docencia”, lo cual indica que prevalecen los cuestionarios de apreciación estudiantil que, aun cuando brindan información valiosa, no son suficientes para generar una valoración integral del desempeño profesoral. Otros estudios, como los de Rueda (2004), muestran que existen indicios de que en los instrumentos se evalúan en gran medida aspectos relacionados con la planeación, el desarrollo y el cumplimiento de los planes de curso o *syllabus*, los aprendizajes y, en menor medida, se consideran aspectos como el dominio de la asignatura, el uso de técnicas didácticas y las formas de interacción profesor- estudiante.

Es claro que aún es preciso ahondar en diversos aspectos de la evaluación, teniendo en cuenta que se presentan problemas en cuanto a la definición del rol docente y las funciones que debería desempeñar, así como respecto a las fases de implementación de la evaluación de desempeño, el seguimiento a los planes de desarrollo profesoral y los planes de formación alineados con los resultados.

1.4.

EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO INSTITUCIONAL



De acuerdo con la política de docencia (2014) de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, la evaluación docente es un proceso continuo, permanente y de carácter transversal, presente en cada uno de los escenarios educativos, que convoca a cada uno de los actores que participan en el proceso. Su fin primordial es facilitar el logro de las metas y proyecciones institucionales establecidas en la planeación general estratégica, a partir de la cual se formulan, además los lineamientos respecto a la propia evaluación, que, en cuanto proceso integrador, “también se caracteriza por su flexibilidad en la comprensión de los factores que la componen”, como bien se menciona en el politicario UNIMINUTO (2014, p. 10) y se enmarca en un modelo que incluye varios elementos y momentos.

Conforme a la política institucional, en UNIMINUTO se han implementado evaluaciones del desempeño profesoral encaminadas al seguimiento y a la verificación de los logros del personal docente, con el fin de fortalecer su desarrollo académico y profesional, y promover la excelencia

académica. Además, no se puede desconocer el hecho de que estas evaluaciones también determinan su permanencia y el ascenso en el escalafón de la institución. Las evaluaciones son periódicas y sus resultados sirven de insumo para generar acciones de mejoramiento.

Los tipos de evaluación implementados son los siguientes: la autoevaluación por parte del profesor; la heteroevaluación, efectuada por los estudiantes; y la evaluación realizada por el superior inmediato, quien tiene en cuenta el desarrollo del plan de trabajo acordado al inicio del periodo académico además de las otras evaluaciones y las observaciones del profesor frente a ellas.

La evaluación de desempeño profesoral se considera integral y continua. A través de ella se valora la gestión docente en campos como la docencia, la investigación y la proyección social, además de las competencias y saberes en la disciplina a su cargo, la articulación de la praxeología en la clase (cuestión que se abordará más adelante), el uso de nuevas tecnologías, los procesos de aprendizaje y la aplicación de metodologías que faciliten el desarrollo de competencias en el estudiante y, por ende, contribuyan a su formación integral.

A modo de Conclusión

¿Qué es la gestión de desempeño?

Es un proceso continuo, sistemático e integral para la planificación, seguimiento, medición del desempeño, potencialización y desarrollo del talento profesoral UNIMINUTO, de acuerdo con las responsabilidades adquiridas con respecto a la docencia, la investigación, la proyección social y el apoyo a la gestión académica del programa.

¿Qué es evaluación?

Es una forma de investigación-acción del proceso educativo que implica una profunda reflexión y sistematización en torno a parámetros multidimensionales de carácter teórico, técnico, práctico y ético, cuyo fin es promover el éxito académico y profesional de todos los actores implicados en el ambiente educativo, mediante una cultura de autorregulación y mejora continua.

¿Qué es evaluación de desempeño?

Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa (valoración del logro de objetivos individuales) y cualitativa (desarrollo de competencias) del grado de eficacia con el que los profesores llevan a cabo las actividades y responsabilidades, conforme a las funciones sustantivas y de apoyo consignadas previamente en la planeación profesoral y que, a su vez, están alineadas con los propósitos institucionales. Para efectuar la evaluación de desempeño se llevan a cabo procesos de seguimiento continuo (autorregulación) y de retroalimentación (feedback) que conduzcan a la construcción y arraigo de una cultura de desempeño.

¿Cuáles son los propósitos de la evaluación del desempeño?

La evaluación del desempeño tendrá los siguientes propósitos:

1. Garantizar la calidad educativa, la mejora continua y el desarrollo profesoral.
2. Reconocer el nivel de competencias de los profesores y su eficacia en el logro de los objetivos en el proceso educativo de los estudiantes.
3. Incrementar el compromiso de los profesores como actores fundamentales en el proceso formativo y el desarrollo integral de los estudiantes conforme a los fundamentos del modelo pedagógico praxeológico.
4. Implementar acciones de desarrollo profesoral, a partir de los resultados obtenidos.
5. Generar cambios positivos en los procesos educativos que adelantan los profesores de UNIMINUTO.
6. Obtener elementos de juicio para otorgar distinciones e incentivos a los profesores de UNIMINUTO como reconocimiento a su labor en la institución.
7. Obtener elementos de juicio para definir la permanencia de los profesores al interior de UNIMINUTO, así como su eventual ingreso y ascenso dentro del Escalafón Profesoral, según las reglas que para tal fin establece el presente reglamento.
8. Contribuir a la sistematización del conocimiento de las actividades que se realizan en las funciones sustantivas de la institución y de apoyo a la gestión académica, para determinar indicadores de gestión y formas de autorregulación.

Capítulo 2.

Funciones sustantivas desde el desempeño profesoral

La UNESCO en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI determinó que:

“ Las instituciones de educación superior deben formar a los estudiantes para que se conviertan en ciudadanos bien informados y profundamente motivados, provistos de un sentido crítico y capaces de analizar los problemas, buscar soluciones para los que se planteen a la sociedad, aplicar éstas y asumir responsabilidades sociales. ”



2.1.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES



Actualmente, las instituciones universitarias tienen como reto central el conjugar sus tres funciones sustantivas en cada una de las metas institucionales, entre ellas, las que tienen que ver con la docencia; hoy en día se requieren profesores que investiguen, enseñen y se proyecten socialmente. UNIMINUTO no ha sido indiferente a ello y ha edificado en torno a su Proyecto Educativo Institucional (PEI) un modelo de excelencia que abarca el trabajo alrededor de estas funciones, alineadas a su razón de ser: “ofrecer educación superior de alta calidad y pertinente, a través de un modelo innovador, integral y flexible” (UNIMINUTO, 2013, p. 28).

En este contexto, la labor profesoral es fundamental para el cumplimiento de la misión, entendida desde el marco de la responsabilidad social, en el cual se reconoce al profesor como líder, innovador social e idóneo en el arte de enseñar. Por ello, se propone una evaluación centrada en la dimensión social de su labor, puesto que es necesario reconocer que todo proceso evaluativo debe ser concebido desde una perspectiva de mejoramiento y construido para beneficiar a la sociedad como un todo.

Es así como UNIMINUTO ha pensado la evaluación del desempeño profesoral, desde un escenario propicio para la reflexión acerca de múltiples posibilidades de mejoramiento para potenciar la capacidad innovadora y transformadora que contribuya a la solución de problemáticas sociales, en pro de una humanidad más justa. Con el fin de concretar una evaluación del desempeño que dé cuenta de esta labor (tan importante en el ámbito educativo), se ha llevado a cabo un proceso de normalización, mediante un ejercicio de identificación del quehacer del profesor desde los diferentes roles funcionales, con el fin de formalizar la estandarización de las competencias¹ que se

¹ Se atiende aquí al concepto de *competencia* adoptado por Camacho y Díaz (2013), que se inscribe en tendencias que van desde lo filosófico hasta lo cultural, pasando por lo lingüístico y lo psicológico. En esta línea, se asocia el concepto de acción de Aristóteles, para quien el conocer es inherente a la naturaleza humana y su demostración se realiza a través de desempeños específicos.

Desde esta perspectiva, para entender el concepto de competencia, es preciso entender que “Todo conocimiento implica una ardua elaboración de conceptos, relaciones y explicaciones. Estos procesos son el resultado pertinente del despliegue de la naturaleza humana, entendida como la potencia pasiva que direcciona las construcciones cognitivas, las jerarquías en los niveles del conocimiento y las complejidades en las diversas formas de actuación” (Torres Cárdenas, 2002)

encontrarán ancladas a actividades claves, a criterios de desempeño específicos y generales, a conocimientos esenciales y a evidencias requeridas, de acuerdo con la misión institucional, la normatividad vigente y las tendencias de la profesión profesoral en el campo de la educación superior.

Se plantea entonces, desde esta perspectiva, la evaluación de los desempeños y competencias de los profesores en diferentes contextos de actuación; es decir, esta evaluación comprende un conjunto de acciones que se manifiestan en resultados concretos, observables y cuantificables, asociados a sus responsabilidades particulares, que se originan de su cargo y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales definidos en el PEI. Para la evaluación de desempeño se definieron diferentes objetivos y competencias, para cada una de las cuales se concretó una serie de actuaciones relacionadas con el rol asumido por el profesor en su quehacer profesional. Así, en un proceso dialógico, se establecieron los componentes clave que forman parte del proceso de evaluación profesoral y constituyen el punto de partida para entender cada uno de los elementos alrededor de los cuales se cimienta:

- Dimensión:** Agrupación de aspectos, facetas o características que definen el perfil del profesor y describen los dominios fundamentales del desempeño docente.
- Objetivos:** Son los resultados globales que la institución desea alcanzar en el desarrollo y materialización de su misión y su meta. Para el caso de la evaluación de desempeño profesoral, los objetivos deben consolidarse desde los roles asumidos por el profesor, desarrollando las acciones propias desde allí. Lo anterior se encuentra desplegado en los planes de desarrollo profesoral.
- Competencias:** Son las actuaciones de las personas cuando desempeñan un rol determinado, implica el poner en juego sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes.
- Rol del profesor UNIMINUTO:** Es el conjunto de funciones que cumplen los profesores desde su papel formativo. Para el caso de la institución, los profesores pueden cumplir funciones de docencia, investigación, proyección social y gestión académica de acuerdo con su plan de desarrollo profesoral, organizado conforme a las necesidades de cada programa o unidad transversal.

Finalmente, la evaluación de desempeño profesoral se constituye en un proceso continuo, sistemático y basado en la evidencia, mediante el cual se obtiene información de manera sistemática, que busca caracterizar el desempeño de los profesores UNIMINUTO e identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento, con el fin de concretar acciones que redunden en su desarrollo personal y profesional.

2.2.

LA DOCENCIA EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR



Muchos han sido en las últimas décadas los cambios sociales, culturales, económicos que está afrontando la humanidad, cambios que también han incidido el entorno educativo. Como afirma Tejada (2002a), “educarse hoy exige adaptarse cultural, social, profesional y personalmente al ritmo del cambio y su velocidad, cifrado en nuevas claves de concepciones culturales, de producción, de relaciones sociales, económicas e industriales” (p. 30) y dichos cambios, como lo menciona este autor (Tejada, 1999 y 2002a), han definido nuevas formas de relacionarse:

- ▶ La globalización, que con sus efectos de carácter económico, laboral, social y cultural hace que se homogenice a la sociedad, generando con ello la necesidad del fortalecimiento del pensamiento crítico.
- ▶ La revolución tecnológica, que conduce a la inmediatez propiciada por el uso de las TIC, junto a factores como la información como materia prima, que lleva a que el trabajo manual ceda espacio respecto al intelectual.
- ▶ La multiculturalidad y la pérdida del concepto Estado-nación, que ha provocado el renacer de los nacionalismos como mecanismo de defensa frente a la globalización y ha propiciado la interculturalidad.
- ▶ La incertidumbre valorativa, que alude a la pérdida de referentes o, por el contrario, a la existencia de muchos de ellos.

Todo lo anterior ha tenido consecuencias transformadoras en el ámbito de la educación superior y de ello dan cuenta trabajos como los de Brunner (2000), Tejada (2002), y Marcelo y Estebaranz (2003), según los cuales:

- ▶ El conocimiento ahora es dinámico, abundante y rápido.
- ▶ La institución educativa deja de ser el único espacio para entrar en contacto con el conocimiento y la información.
- ▶ La palabra del profesor y el texto escrito no son los únicos portadores del conocimiento.
- ▶ Las instituciones educativas deben tener en cuenta las demandas de la revolución tecnológica y la globalización.
- ▶ La escuela no es la única responsable de la transmisión de valores y pautas culturales.
- ▶ Hoy existe apertura a diferentes formas de educarse.
- ▶ Es clara la necesidad de prepararse en el menor tiempo posible.

Este panorama de lo que implica hoy en día la educación ha llevado a replantearse la labor del docente universitario y como lo señala Tomás (2001, p. 7) “volver a pensar la universidad significa reconceptualizar el papel del profesorado, de los estudiantes, de la enseñanza- aprendizaje, de la investigación, del gobierno y la gestión” lo cual significa que el profesor debe dejar de lado el papel reproductor de conocimiento para convertirse en el orientador de los aprendizajes.

Otro aspecto por considerar del rol que debe asumir el profesor universitario es su dimensión investigadora, dentro de la cual es preciso fomentar la creación de equipos multidisciplinares, integrados a su vez por personas de otras instituciones. Por último, debe tenerse en cuenta su gestión de apoyo al crecimiento de los programas.

Como institución, UNIMINUTO no ha sido ajena a estos cambios y, desde su política de docencia, se propone organizar y orientar la acción de los profesores con miras a contribuir a la educación de profesionales líderes e innovadores sociales, competentes y éticamente responsables. De esta manera, se busca garantizar una oferta educativa mediante la cual el quehacer profesoral se oriente desde la perspectiva de una educación para el desarrollo y, por eso, define la docencia como una tarea compartida entre maestros y estudiantes, como un proceso de comunicación, una acción social cimentada en valores, cuyo propósito es la construcción del conocimiento

Por ende, UNIMINUTO le apuesta a la pedagogía praxeológica como “una visión, un ideal por conseguir y un marco integrador de la educación con la que se pretende que los estudiantes y demás actores del proceso educativo desarrollen todas sus potencialidades” (UNIMINUTO, 2013, p. 39); como un proceso donde el saber y el actuar se entrelazan mediados por la reflexión y el análisis, con el fin de generar innovación, tanto en los actores como en los contextos, en lo que se ha denominado *devolución creativa*.

En UNIMINUTO este enfoque praxeológico se asume como un proceso teórico-práctico de investigación-acción situada que, acompañando el cambio y generando innovaciones sociales, logra articular la experiencia vivida cotidiana, la acción y el pensamiento, la teoría y la praxis, el saber ser, saber vivir, saber decir y saber hacer colectivo de los actores del proceso, la experiencia reflexionada, la conciencia de clase y la creación colectiva e innovadora. Se trata de: a) conocer y problematizar para actuar, y b) actuar para producir cambios y un saber útil e innovador”. (UNIMINUTO, 2013, p. 40)

Desde esta perspectiva, la institución le apuesta a contar con profesores capaces de trabajar con metodologías y didácticas que articulen la teoría y la práctica, de manera que se pueda encontrar en la realidad concreta la confrontación permanente de la producción teórica. En ese orden de ideas, el perfil de los profesores UNIMINUTO se ha definido de la siguiente manera:

- ▶ Expertos en su disciplina y en el manejo de la información, como gestores creativos de la misma. Este aspecto corresponde a la idoneidad para la enseñanza.

- ▶ Guías del proceso de aprendizaje de los estudiantes con adecuadas competencias pedagógicas y didácticas, aspecto que corresponde al arte de la educabilidad.
- ▶ Modelos de actuación ética, política y profesional, lo que significa coherencia de vida y profesionalismo.

2.2.1. | Ciclo de Enseñanza- Aprendizaje

Con el fin de fortalecer este marco de referencia en lo que respecta al perfil de profesor, actualmente es importante mencionar el trabajo sobre el ciclo de enseñanza aprendizaje, descrito en el documento guía del Gobierno chileno, titulado *Marco para la buena enseñanza (2016)*, que proporciona un eje primordial para gestar una propuesta interesante acerca de la enseñanza deseable por parte de los docentes desde su saber, su saber hacer y su hacer. Desde esa perspectiva, se consideran aquellos conocimientos básicos requeridos para que un profesor ejerza adecuadamente la labor docente y que se constituyen en ejes centrales para la consolidación de este ciclo:

- ▶ Conocimiento de los contenidos propios de un campo disciplinar específico.
- ▶ Conocimientos sobre los aspectos generales o instrumentales considerados importantes para la docencia: uso de las TIC, métodos de investigación, convivencia, participación democrática y cuidado del medio ambiente.
- ▶ Conocimiento acerca del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esto incluye: entender la relación entre conocimientos disciplinares y pedagogía, conocer las maneras de conceptualizar la enseñanza, conocer las estrategias para organizar los procesos de enseñanza y generar ambientes apropiados, conocer el sentido y el propósito de la evaluación y conocer formas variadas de atender a las distintas metas de la enseñanza.
- ▶ Conocimiento en las bases sociales de la educación y de la profesión docente; es decir, comprensión del sistema curricular universitario, su manera de operar, sus problemas y sus demandas.

Con el fin de particularizar este aspecto y dar consistencia al papel que debe cumplir el profesor desde su rol docente, es importante referirse a los elementos que constituyen el proceso de enseñanza-aprendizaje, para posteriormente describir el ciclo y alinearlos con las funciones desde este rol.

Por *enseñanza* se entiende el conjunto de acciones que tienen como fin originar cambios en los conocimientos, habilidades y, en general, de diversos aspectos en las personas que aprenden; es decir, lograr el aprendizaje. Respecto a la enseñanza, es importante que el profesor:

- ▶ Reconozca y comprenda el estado actual en el que se encuentran quienes aprenden, sus conocimientos previos, sus capacidades y sus necesidades.
- ▶ Establezca un ambiente de aprendizaje acorde con las metas planteadas, mediante acuerdos consensuados. La enseñanza se lleva a cabo a través de estrategias interactivas que permitan al estudiante comprender —en forma personal y colectiva— conceptos y relaciones o manejar destrezas y habilidades.
- ▶ Tenga la voluntad y la capacidad para analizar su trabajo una vez ocurridos los procesos pedagógicos. Esto implica reflexionar acerca de lo ocurrido dentro y fuera del aula, establecer relaciones con nuevas metas posibles y tomar conciencia de aquellos problemas que requieren atención.
- ▶ Maneje los instrumentos que posibilitan la búsqueda de conocimientos de forma significativa y disponga de capacidades y de estrategias relevantes para integrar la teoría a la práctica.

De acuerdo con tales criterios, el *Marco para la buena enseñanza* presenta el ciclo del proceso de enseñanza-aprendizaje desde cuatro dominios:

Dominio A: Preparación para la enseñanza: implementación del currículo para que los estudiantes logren aprendizajes de calidad. Se relaciona tanto con la disciplina que enseña el profesor como con los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza. En este sentido, tiene gran relevancia el conocimiento del profesor sobre los objetivos de aprendizaje, los conocimientos, las habilidades, las competencias y las actitudes que sus estudiantes requieren para desenvolverse en la sociedad actual. Sin embargo, contar con conocimiento de la disciplina y la pedagogía no garantiza que este dominio esté resuelto. Es preciso leer los contextos, sus condiciones y particularidades, con el fin de diseñar, seleccionar y organizar estrategias de enseñanza pertinentes y que otorguen sentido a los contenidos desarrollados. Los desempeños de un profesor relacionados con este dominio se evidencian a través de las planificaciones y en los efectos de estas sobre los estudiantes.

Dominio B: Creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes. Se refiere al entorno de aprendizaje, es decir, al ambiente que genera el docente dentro del aula. Este dominio adquiere importancia por cuanto se sabe que la calidad de los aprendizajes de los estudiantes depende en gran medida de los componentes sociales, afectivos y materiales del aprendizaje. En tal sentido, para el docente debe primar el apoyarse en las fortalezas de sus estudiantes, más que en sus debilidades; por tanto, es necesario que se enfoque en sus características, intereses, preocupaciones y su potencial intelectual y humano.

Dentro de este dominio es preponderante el carácter de las interacciones que se desarrollan en el aula, tanto las que se dan entre docentes y estudiantes como aquellas que establecen los estudiantes entre sí. Las habilidades asociadas a este dominio se evidencian en la existencia de ambientes estimulantes y un profundo compromiso del profesor con los aprendizajes y el desarrollo integral de sus estudiantes.

Dominio C: Enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes. Este dominio involucra todos los aspectos relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje que facilitan el compromiso real de los estudiantes respecto a su propio aprendizaje. Cobran, por tanto, gran importancia las habilidades del profesor para organizar actividades interesantes y productivas que lleven al estudiante a aprovechar el tiempo de forma efectiva y favorezcan la indagación, la interacción y la socialización de los aprendizajes. Para ello es preciso considerar los saberes e intereses de los estudiantes, con el fin de proporcionarles recursos adecuados y pertinentes; además, deben generarse espacios de retroalimentación continua.

Dominio D: Responsabilidades profesionales. Se refiere a las responsabilidades del profesor y a la conciencia de este respecto a sus propias necesidades de aprendizaje, así como a su compromiso y participación en el proyecto educativo de la institución y el cumplimiento de las políticas propias de su ejercicio profesoral. Involucra, en primera instancia, la relación con su profesión; pero, además, abarca la relación con sus pares, con la institución, con la comunidad educativa y con todo el sistema educativo en sí. Este dominio implica formar parte constructiva del equipo de trabajo de la institución, compartir y aprender de los colegas y con ellos; relacionarse positivamente con los estudiantes y con otros miembros de la comunidad; sentirse un aprendiz permanente y sentirse un agente activo en los procesos de formación y de contribución a la sociedad.

A partir de lo expuesto en este apartado cobra fuerza una auténtica evaluación del desempeño profesoral y se proporciona un marco de referencia crucial para el desarrollo de esta guía.

2.3.

ROL DOCENTE DEL PROFESOR UNIMINUTO



- ✓ El profesor de UNIMINUTO con mayor dedicación a la docencia, se concibe como un profesional con formación académica, experticia y dominio en su área de estudio y en una segunda lengua.

- ✓ Crea ambientes de aprendizaje innovadores, pertinentes y colaborativos que, sustentados en la pedagogía praxeológica, generan reflexión sobre la acción y propician el aprendizaje dialógico que favorece la transformación de la persona y la sociedad.
- ✓ Cuenta con capacidad para construir saberes mediante la producción académica y disposición para el aprendizaje a través de procesos de cualificación y de formación permanente, para trascender y convertir su quehacer en un ejemplo de vida para los estudiantes.
- ✓ Vive una ética fundamentada en el servicio, la justicia y la verdad, consciente de su papel transformador desde la educación, con un claro compromiso social y profundo respeto por el ser humano.

2.3.1. Dimensiones de la docencia en UNIMINUTO

Las dimensiones asociadas al rol de docencia para el profesor UNIMINUTO son: gestión de la enseñanza, creación de ambientes de aprendizaje y evaluación de los aprendizajes. A continuación, se define cada una de ellas.

2.3.1.1. Gestión de la enseñanza

Los criterios de esta dimensión se refieren tanto al conocimiento de la disciplina que enseña el profesor en UNIMINUTO, como a los principios y competencias pedagógicas necesarios para organizar el proceso de enseñanza, incluyendo las particularidades específicas del contexto en que se desarrolla el aprendizaje. Sin embargo, ni el dominio de la disciplina ni las competencias pedagógicas son suficientes para lograr aprendizajes de calidad. Por ende, el profesor deberá demostrar experticia en la forma en que selecciona las necesidades de aprendizaje, actuando de manera coherente con el enfoque praxeológico.

La gestión de la enseñanza por parte del profesor UNIMINUTO reconoce las características, estilos de aprendizaje, particularidades, conocimientos previos y experiencias de los estudiantes, con el propósito de implementar estrategias que permitan el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y de los resultados de los aprendizajes de los estudiantes.

2.3.1.2. Creación de ambientes de aprendizajes

En esta dimensión se destaca el carácter de las interacciones que ocurren en el aula, tanto entre profesores y estudiantes como de los estudiantes entre sí. Los aprendizajes son favorecidos cuando ocurren en un ambiente de confianza, aceptación, equidad y respeto entre las personas y cuando se establecen y mantienen normas constructivas de comportamiento. También contribuye en este sentido la creación de un espacio de aprendizaje organizado y enriquecido, que invite a indagar, a compartir y a aprender.

En este contexto, el profesor debe demostrar que sus expectativas sobre las posibilidades de aprendizaje de los estudiantes son altas y manifestar abiertamente que tiene en cuenta sus diferencias. En esta dimensión se observa al profesor como un sujeto receptivo, abierto y flexible frente a su metodología y que interviene asertivamente para lograr ambientes de interacción positiva. Lo anterior, debe permitir, por parte del profesor, el aseguramiento de las competencias relacionadas con el perfil de egreso, los requerimientos y responsabilidades de la respectiva profesión y el logro de los aprendizajes; con el fin de mantener el desarrollo de las competencias de los estudiantes actualizado y congruente con los retos y desafíos que plantea el medio social y académico en relación con su campo profesional.

2.3.1.3. Evaluación del aprendizaje

La dimensión de evaluación de los aprendizajes se entiende como el proceso pedagógico, sistemático, crítico, analítico y reflexivo que permite interpretar y evidenciar el nivel de desempeño que han alcanzado los estudiantes, en cuanto a las competencias esperadas. Por ello, es importante que el profesor, en UNIMINUTO, presente al inicio del periodo académico la planeación y el desarrollo de los procesos evaluativos, así como el análisis permanente sobre los mecanismos que implementa para el logro de resultados en los aprendizajes de sus estudiantes.

Conforme a ello, el profesor deberá fomentar en los estudiantes la participación activa en el proceso de aprendizaje, para que aprendan a autorregularse, a autogestionar sus procesos y sean autónomos respecto al conocimiento. Igualmente, el profesor deberá centrar la atención en la mejora continua de los procesos de aprendizaje y sus resultados, privilegiando la evaluación cualitativa, procesual y formativa (que se realiza a lo largo de todo el curso), para lo cual deberá establecer procesos de realimentación oportuna frente a las actividades que presentan los estudiantes.

El profesor de UNIMINUTO estará igualmente en la capacidad de reflexionar sobre su propio proceso de evaluación, con el fin de mejorar la pertinencia de la misma, de acuerdo a las competencias y particularidades de los estudiantes.

2.4.

LA INVESTIGACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR



Como ya se mencionó en apartados previos, las tendencias globalizantes actuales han motivado la reflexión crítica acerca del papel que juega la universidad hoy por hoy. La educación superior se plantea una serie de retos, en un mundo impredecible que ha resignificado sus procesos de comunicación e interacción y que, en general, está viviendo múltiples transformaciones. Asumiendo

su compromiso con la sociedad, la universidad abre sus puertas a la crítica, es reflexiva de su historia y desde su identidad, origina procesos de transformación alineados con las necesidades de seres humanos que diariamente construyen sus proyectos de vida. Tal como lo plantea Pérez (2005, p. 27), es preciso que la universidad no se quede estática, formando profesionales que se acomodan a mercados laborales que están desapareciendo. Según dicho autor, una universidad que no cambia es una universidad descontextualizada y que corre el riesgo de perder su identidad de frente a las exigencias de la sociedad actual. De igual manera, las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad de generar innovación y desarrollo de la ciencia y la tecnología.

La investigación, función fundamental de la universidad, involucra la búsqueda motivada y dirigida que desarrolla el conocimiento, que va tras lo desconocido valiéndose de la indagación, la observación y la experimentación, y constituye una de las actividades centrales para el perfeccionamiento de la docencia. Con el fin de cumplir con estas responsabilidades, la universidad también se asume como parte de la sociedad del conocimiento y, como tal, “su quehacer debe estar dirigido a propender por una formación de actualidad, relevante y pertinente, mediada por el conocimiento y la creación de una cultura con identidad” (Hernández, 2009). Para ello se requieren ciertas condiciones de calidad, según las cuales el estudiante tenga la posibilidad de formarse como un profesional responsable y ejerza su trabajo de manera competente.

Es evidente que la formación de los profesionales requiere el cumplimiento de altos estándares, pues más allá de que los estudiantes adquieran una serie de conocimientos, es preciso que desarrollen una serie de habilidades que los lleven, no solo a replicar lo que han aprendido, sino a generar nuevo conocimiento. Por ello, es imprescindible que se fortalezca el perfil del docente como investigador que propicie espacios de construcción y deconstrucción del conocimiento en todas sus formas.

Para UNIMINUTO, la investigación es una función sustantiva que se articula con la docencia y la proyección social, por cuanto busca el desarrollo humano y social integral y sostenible, el despliegue integral del sujeto educativo y el desarrollo social y comunitario. Esta política orienta todas las actividades de investigación que se adelantan en cada una de las sedes, regionales y programas académicos, así como en el Parque Científico de Innovación Social y demás instancias en las que se propicia la producción de conocimiento pertinente y situado. Apunta tanto a la investigación básica y aplicada como a la investigación formativa y, en ambas, se tiene como propósito generar conocimiento que propicie las transformaciones sociales y productivas que el desarrollo de las comunidades y las regiones de Colombia demandan. A través del fortalecimiento de sus grupos y semilleros de investigación se trabaja en la producción de conocimiento pertinente, situado e incorporado al saber hacer de la comunidad educativa y las organizaciones sociales con las que se interactúa” (UNIMINUTO, 2013, p. 61).

2.4.1. | El papel del profesor como investigador

Entre las tareas principales de la educación superior está la de formar personas, ciudadanos y profesionales responsables, autónomos, críticos, creadores, disciplinados, capaces de adquirir compromisos con respecto a la solución de los problemas del entorno. Desde esta perspectiva, la universidad debe asumir un reto frente a la cultura de la globalización, puesto que, como lo indica Delors (1996), “tiene la misión de permitir a todos, sin excepción, hacer fructificar todos sus talentos y todas sus capacidades de creación, lo que implica que cada uno pueda responsabilizarse de sí mismo y realizar su proyecto personal” (p. 13).

Para que las instituciones educativas puedan cumplir con la tarea de transformar la realidad social, necesitan docentes éticos, capaces y preparados; que no solamente sean versados en el contenido científico de su campo disciplinar, sino que también tengan una sólida experiencia para indagar sobre los problemas y necesidades del ser humano y de la sociedad; que cuenten con habilidades relacionadas con un quehacer pedagógico y científico que ayude guiar a los estudiantes en la indagación, el espíritu crítico y reflexivo.

En este orden de ideas, el ejercicio docente en el contexto universitario implica su relación con la investigación, que supone un complemento primordial en su labor y plantea, por ende, la necesidad de un trabajo académico en el que se conjuguen estos dos roles. El profesor es quien participa en la articulación de las teorías en sus prácticas de aula; para él, la investigación es un indagar sistemático unido al trabajo reflexivo que involucra la integración de la teoría y la práctica, entre el saber y el hacer.

El profesor que investiga y enseña tiene la práctica originaria y secuencial del desarrollo del saber, que le permite orientar la formación y el desarrollo de competencias investigativas en sus estudiantes. Se puede decir que el profesor, como investigador, es un intelectual reflexivo y crítico, interesado en transformar su propia realidad, comprometido con la educación y con la sociedad; que se caracteriza por indagar acerca de su objeto de conocimiento, asume sus propias responsabilidades y fomenta en el estudiante el pensamiento crítico y creativo. Los paradigmas educativos actuales prefieren docentes investigadores comprometidos con la ciencia en interrelación con la realidad del contexto, que docentes *catedráticos* encerrados en las cuatro paredes del aula.

Con respecto a esta afirmación, Spengler, Egidi y Craveri (2007) manifiestan que la universidad hoy en día necesita profesores que cumplan con las siguientes tres funciones: 1) formar profesionales competentes para el mercado laboral, 2) formar estudiantes que busquen el conocimiento mediante la investigación y 3) proyectar su saber en el escenario social.

2.4.2. | El papel del profesor como formador en investigación

Desde el papel como formador en investigación, el profesor asume la responsabilidad de educar integralmente al estudiante, con el fin de que se integre exitosamente a la vida contemporánea —marcada fuertemente por el desarrollo científico y tecnológico, así como por la problemática sociocultural— y sea consciente de que su ejercicio contribuye al desarrollo del país y, por ende, al mejoramiento de su entorno,

Actualmente, la educación superior se plantea el componente de enseñanza aprendizaje como un ejercicio a través del cual el estudiante, con la guía del docente, aprende a resolver problemas en situaciones concretas de la vida cotidiana, articulando el saber, el hacer, el ser y el estar; de modo que propicie en ellos el desarrollo de la creatividad y la conciencia crítica, responsable y ética. Esta visión plantea una articulación entre la teoría y la práctica, contextualiza los procesos de formación profesional, orienta la organización de los contenidos desde enfoques interdisciplinarios y multidisciplinares, e impulsa la formación integral a partir del desarrollo de proyectos de investigación en los campos social, cultural, científico, artístico, tecnológico, entre otros. De esta manera, contribuye al fortalecimiento de competencias, entre las que se encuentran las de corte investigativo.

El proceso de enseñanza-aprendizaje, desde esta perspectiva, aborda la pregunta como eje para suscitar la indagación en los estudiantes. Se plantean preguntas que exigen respuestas a problemas que demandan soluciones; por ello, se requiere una actitud investigativa, que según Posada (2004) es una forma contextualizada y práctica de aprender, que motiva la capacidad de duda, búsqueda, reflexión permanente y sistemática a través de preguntas sobre el entorno y diversos fenómenos, hechos y situaciones, mediante las cuales se articulan los contenidos aprendidos. En consecuencia, es necesaria la integración de conocimientos, la articulación de aprendizajes aplicables a situaciones con algún grado de complejidad y, en este sentido, se precisa la participación del profesor y del estudiante en el proceso de planeación, organización, desarrollo y evaluación de estrategias de aprendizaje.

2.5.

ROL INVESTIGADOR DEL PROFESOR UNIMINUTO



- ✓ El profesor de UNIMINUTO con mayor dedicación a la investigación se identifica como un profesional con conocimientos acordes a la naturaleza del saber en el que se desempeña, con capacidad indagativa, reflexiva, creativa e innovadora para aplicar el pensamiento científico e interactuar con otras disciplinas a fin de resolver problemas orientados a procesos de transformación social.

- ✓ Aporta a la institucionalización de la ciencia, la tecnología y la innovación social a través de sus acciones en los grupos de investigación, en la producción y publicación de resultados, y en los procesos de desarrollo de la investigación formativa. Todo ello, orientado desde la pedagogía praxeológica.
- ✓ Hábil para relacionarse en contextos nacionales e internacionales y con capacidades comunicativas que le permiten promover ambientes de diálogo de saberes y construcción colectiva de conocimiento. En virtud de ello, es diestro para generar procesos estratégicos para su divulgación social.
- ✓ Vive una ética fundamentada en el servicio, la justicia y la verdad, consciente de su papel transformador desde la educación, con un claro compromiso social y profundo respeto por el ser humano.

2.5.1. Dimensiones en el quehacer del profesor para la gestión de la investigación

2.5.1.1. Gestión para la investigación estratégica

Hace referencia a la capacidad que tiene el profesor de diseñar e implementar estrategias y actividades orientadas a promover en los estudiantes un pensamiento crítico, sistémico, reflexivo y creativo, en correspondencia con los niveles de formación y la naturaleza de la institución.

Incluye, de igual manera, el conjunto de acciones que, con el apoyo de las tecnologías de la información y la comunicación, permiten el intercambio de experiencias y contribuyen a la divulgación de conocimientos que generan alternativas conjuntas de solución a problemas específicos de la disciplina.

Para tal fin, es necesario que el profesor desarrolle algunas competencias específicas para la gestión de la investigación, considerando su participación activa en grupos o semilleros de investigación reconocidos por Colciencias, así como la divulgación de su producción en publicaciones académicas y científicas —artículos en revistas indexadas y especializadas nacionales e internacionales, libros, capítulos de libro—, innovaciones, patentes, productos o procesos técnicos y tecnológicos, dirección de trabajos de grado, producción artística y cultural, según la medición de productos de Colciencias.

En esta dimensión se evalúa el nivel de participación del profesor en redes académicas y en proyectos de investigación obtenidos en convocatorias públicas, institucionales, en cooperación con otros campos de conocimiento, programas o instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional.

2.5.1.2. Interacción nacional e internacional

Esta dimensión atiende a la capacidad de visibilizar la producción que emerge de los procesos de investigación que se adelantan por parte de los profesores investigadores en grupos, semilleros y líneas de investigación adscritos a los programas o unidades académicas. Lograr la visibilidad de la gestión investigativa por parte de los profesores permitirá construir una cultura investigativa en la institución, mediante la cual se promuevan y divulguen en forma intencionada valores, pautas sociales y significados que evidencien el desempeño investigativo de los profesores y estudiantes. De esta manera, es posible generar un proceso de intercambio continuo entre investigadores y colectivos de investigación en un contexto universitario cambiante, complejo y matizado de encuentros y desencuentros propios de la actividad académica.

Atender a esta dimensión implica fomentar la participación activa de los profesores, quienes, en función de su perfil académico, se encargarán de promocionar y visibilizar experiencias colaborativas a partir de su autoconocimiento, sus experiencias investigativas diarias y sus reflexiones críticas. Todo ello, con el fin de comprender la realidad educativa, garantizar el sentido de pertinencia social de la investigación y expandir los alcances de la investigación educativa, desde la universidad hacia las comunidades y desde las comunidades hacia la sociedad, con el pleno respeto y reconocimiento de las diferencias individuales.

El profesor, por tanto, debe dar cuenta del compromiso para desarrollar procesos de relacionamiento y cooperación académica, que permitan generar proyectos de investigación, innovación, creación artística y/o cultural, así como proyectos de proyección social con programas o instituciones de alta calidad y reconocido prestigio. La gestión para la visibilidad nacional e internacional se debe evidenciar en diferentes comunidades académicas, cuya actividad refleje el impacto social que genera el programa como resultado del desarrollo de sus funciones sustantivas.

2.6.

LA LABOR DOCENTE FRENTE A LA PROYECCIÓN SOCIAL



El trabajo alrededor de la función de proyección social, estrechamente ligada con la investigación y la docencia, implica una interacción con el medio con el fin de realizar una lectura de los contextos que permita dar respuestas a las necesidades de una comunidad. Es así como la apuesta de la educación superior está en generar currículos basados en competencias y metodologías pertinentes, mediante las cuales se establezca una clara relación entre el mundo académico y las necesidades reales de la sociedad.

Así mismo, el desarrollo de la proyección social desde la función docente juega un papel importante, por cuanto supone entenderse como sujetos que se mueven en nuevos escenarios, donde los fenómenos de pobreza, exclusión social y nuevas configuraciones familiares e identidades juveniles,

en el marco de las transformaciones culturales y diferentes formas de procesar el conocimiento y la información, pueden abrir nuevas perspectivas para el desarrollo de nuevos conocimientos y esquemas de percepción, clasificación y acción para abordar el control sobre su praxis, así como para mejorar las experiencias de los estudiantes. Es claro, entonces, que el profesor puede y debe desempeñar un papel protagónico en la reconfiguración cultural y en la construcción de nuevas formas de enseñar y orientar.

En este marco, el desafío para los profesores está en apropiarse de nuevas claves de lectura, interpretación y acción de las realidades sociales que nos circundan y procurar, desde allí, dar respuesta a la complejidad e impredecibilidad de las situaciones que ocurren a diario desde su rol.

Sobre la base de la responsabilidad social UNIMINUTO, la labor del profesor está centrada en “la formación ciudadana de los estudiantes”, a partir del reconocimiento de “la ciudadanía como el proceso mediante el cual los individuos y colectivos se apropian de su contexto local, global y planetario, lo problematizan y son co-responsables de su desarrollo, proponiendo y gestionando alternativas de transformación social, como líderes e innovadores sociales” (UNIMINUTO, 2013, p. 70). Por tanto, es tarea fundamental del profesor, entre otras, acompañar las prácticas en responsabilidad social y las prácticas profesionales, puesto que, a partir de estos escenarios, los profesores tienen la posibilidad de generar estrategias para que los estudiantes comprendan “la realidad en la que están inmersos, sus causas, implicaciones y su relación local-global. Esto los conduce necesariamente a generar procesos de transformación social, no solo desde su saber profesional, sino sobre todo desde su potencialidad humana” (UNIMINUTO, 2013, p. 71).

2.7.

ROL DE PROFESOR UNIMINUTO PARA LA PROYECCIÓN SOCIAL



- ✓ El profesor de UNIMINUTO con mayor dedicación a la proyección social posee conocimientos conceptuales y pedagógicos sobre la pedagogía praxeológica, responsabilidad social universitaria, y el enfoque de educación para el desarrollo y la ciudadanía.
- ✓ Orienta su actuar cotidiano a partir de tales conocimientos, y ello le permite establecer vínculos de interacción e integración con agentes y sectores sociales e institucionales, acompañar y generar procesos de formación y participación, a través de relaciones dialógicas con diversos actores, en la búsqueda de soluciones colectivas e innovadoras que promuevan el desarrollo humano y, con él, la transformación social, cultural y productiva de los territorios.
- ✓ Cuenta con un espíritu investigativo que lo conduce a analizar de manera crítica la realidad local y sus interdependencias nacionales y globales. Con ello, produce nuevo conocimiento para enriquecer la práctica en las comunidades y en el aula, a partir de procesos de sistematización y evaluación.

- ✓ Desarrolla consultorías, brinda asistencia técnica, formula y ejecuta proyectos sociales y de emprendimiento, y es hábil para la gestión de recursos de cooperación internacional.
- ✓ Vive una ética fundamentada en el servicio, la justicia y la verdad, consciente de su papel transformador desde la educación, con un claro compromiso social y profundo respeto por el ser humano.

2.7.1. Dimensiones en el quehacer profesoral para la proyección social

2.7.1.1. Gestión de proyectos de proyección social

En esta dimensión, el profesor debe brindar a los estudiantes la posibilidad de desarrollar proyectos de proyección social, mediante la interacción e integración con agentes sociales y comunitarios, a través de proyectos de desarrollo específicos ejecutados por el Parque Científico de Innovación Social, los centros y las escuelas. Los profesores destinados a esta gestión deben garantizar el desarrollo y gestión de proyectos de proyección social, cuyos resultados permitan fomentar la interdisciplinariedad, el respeto por el ambiente, la participación activa de las comunidades, el reconocimiento de la diferencia, la generación de oportunidades para el desarrollo regional, la relación universidad sociedad, la apropiación social del conocimiento, el aprendizaje basado en la práctica y el desarrollo humano que fortalezca las comunidades y organizaciones. Pero, sobre todo, son los responsables de generar procesos investigativos que permitan el desarrollo, fortalecimiento y generación de nuevo conocimiento en torno a la proyección social.

2.7.1.2. Enseñanza para la proyección social

Esta dimensión se refiere a la capacidad del profesor para diseñar e implementar estrategias y actividades tendientes a promover en sus estudiantes un pensamiento crítico, sistémico, reflexivo e innovador, orientado hacia la proyección y la responsabilidad social, mediante el desarrollo y la valoración de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios.

Incluye, así mismo, el desarrollo de estrategias mediadas por tecnologías de la información y la comunicación, a través de las cuales se intercambian experiencias, se comparten conocimientos y se generan alternativas conjuntas de solución a problemas sociales específicos que se abordan desde el campo de conocimiento.

En esta dimensión, es importante que el profesor lleve a cabo análisis con datos verificables del desempeño y empleabilidad de los graduados del programa. Además, deberá estar en capacidad de realizar procesos de evaluación del impacto que ha tenido el programa frente a la sociedad y su

relación con otros programas de la institución. Así, a través del desempeño docente en este ámbito se contribuye a la gestión de recursos y a la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos sociales y de extensión.

Con los criterios establecidos para evaluar esta dimensión, se pretende implementar estrategias prácticas que permitan desarrollar y afianzar en los estudiantes las competencias emprendedoras, ciudadanas y sociales, con alto sentido de responsabilidad. Esto, con el fin de contribuir a la transformación social desde una perspectiva de democratización, equidad social, regional, política y cultural.

2.7.1.3. Servicios de extensión profesoral

Esta dimensión se refiere a la manera como los profesores integran la teoría y la praxis en un contexto real, donde se desarrollan las competencias profesionales del estudiante, se realizan procesos de reflexión y se generan espacios para prestar un servicio específico. Lo anterior, desde un enfoque integral de responsabilidad social y de ciudadanía, y mediante el desarrollo de proyectos sociales locales, regionales, nacionales o internacionales.

El compromiso del profesor con la gestión de la proyección social se reflejará en una actuación ética y con responsabilidad social; mediante la cual se espera que el profesor aporte a la solución de problemas sociales importantes, a través de un ejercicio docente que promueva la cualificación permanente en el desarrollo de procesos sociales, asesoría, promoción y transferencia de conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico en la sociedad.

Además, desde esta dimensión, el profesor construye nuevas propuestas de cursos, diplomados, seminarios, entre otros espacios de formación, que contribuyan al fortalecimiento y actualización de estudiantes y graduados en su campo disciplinar específico.

2.8.

GESTIÓN ACADÉMICA EN EL ÁMBITO DE LA DOCENCIA



A causa de fenómenos como la descentralización de los sistemas educativos y la aparición de nuevas tendencias en cuanto a su organización, los profesores de hoy deben asumir nuevos roles y retos que les permitan abrirse a un mundo globalizado. Para ello, es preciso que los protagonistas del campo educativo gestionen procesos apropiados y afines con la movilidad social que ocurre a nivel mundial. De esta manera, surge la necesidad de asumir responsabilidades para obtener resultados favorables e innovadores; desarrollar capacidades para proyectar, diseñar, analizar y evaluar políticas; y generar proyectos que sean pertinentes en el contexto actual.

En consecuencia, referirse a los procesos de gestión en el campo de la educación exige ir más allá de la figura del profesor como gestor académico, puesto que implica también considerar la gestión en materia de planeación, equidad, calidad, manejo de recursos, participación y demás elementos que la institución debe proveer. Todo esto, con el fin de generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional (2016), la gestión académica se entiende, entonces, como un ejercicio organizado y dirigido a la optimización de procesos y proyectos internos, cuyo propósito es perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos en la universidad.

La institución es autónoma para definir los procesos de gestión adecuados, que den respuesta a las necesidades educativas y a las exigencias de carácter normativo. Como lo anota Romero (1982):

La administración facilita la estructura y la coordinación de cualquier actividad, con el propósito de lograr la identificación y el cumplimiento de los objetivos institucionales (...) la administración en el campo de la educación es un proceso concebido para integrar recursos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos propuestos. (p. 14).

Desde este punto de vista, la gestión educativa ayuda a enriquecer los procesos académicos, pedagógicos, administrativos y financieros. Además, facilita la creación de nuevos ambientes de interacción en otros contextos que pueden robustecer los procesos internos. Así, un buen proceso de gestión promueve la formación de los estudiantes, profesores y, en general, de la comunidad educativa, puesto que permite lograr la formación integral y el reconocimiento social.

En la medida en que lo gestionado en la institución cruce los límites internos y transforme el contexto sociocultural, preocupándose por formar profesionales gestores del cambio social que logren reconocer y ofrecer soluciones acordes con los retos que día a día emergen en la sociedad actual, se alcanzarán el reconocimiento, la formación de calidad, el desarrollo y la innovación.

Desde la gestión académica, el profesor se convierte en un sujeto que restaura y activa los procesos —no solo en el aula, sino a nivel institucional—, genera cambios y está en capacidad de desarrollar procesos de innovación y de entender las necesidades y problemáticas del contexto y de la comunidad en general.

En este orden de ideas, es importante que los profesores se integren a los procesos institucionales y exploren más allá de las aulas, que pongan en marcha sus capacidades de organizar, proponer, decidir, liderar, coordinar y retroalimentar. Todo ello, con el propósito de reflejar, desde su gestión, procesos óptimos y facilitadores de soluciones a las necesidades de la comunidad educativa.

2.9.

ROL DEL PROFESOR UNIMINUTO PARA LA GESTIÓN ACADÉMICA

- ✓ El profesor de UNIMINUTO con mayor dedicación a la gestión académico-administrativa es un profesional que aplica las políticas y lineamientos institucionales, así como la normatividad en educación superior.
- ✓ Experto en planeación, diseño y evaluación de proyectos; capaz de gestionar procesos académicos con un alto desarrollo del liderazgo transformacional que le permita motivar la interacción de los equipos para la consecución de metas comunes y logros estratégicos.
- ✓ Hábil para la gestión del conocimiento a través de su sistematización, documentación y difusión; así como para el manejo de sistemas y herramientas de información, la toma de decisiones y el trabajo autónomo.
- ✓ Vive una ética fundamentada en el servicio, la justicia y la verdad, consciente de su papel transformador desde la educación con un claro compromiso social y profundo respeto por el ser humano.

2.9.1. Dimensiones del quehacer profesoral para la gestión académica

2.9.1.1. Gestión para el aseguramiento de la calidad del programa y la institución

En esta dimensión se considera la capacidad de los profesores, directores y coordinadores para establecer propuestas teórico-prácticas de experiencias de aprendizaje básicas, diversificadas e innovadoras, planes curriculares y programas de formación, con el fin de realizar seguimiento constante del impacto generado por el programa en sus ámbitos de actuación y ejercer liderazgo para obtener los logros planteados en el aprendizaje de los estudiantes.

Igualmente se verificará en esta dimensión la forma como el profesor lleva a cabo todos los procesos internos del programa que contribuyen a la formación integral de los estudiantes. Esto, con el fin de asegurar el cumplimiento en cuanto al desarrollo de las competencias relacionadas con el perfil de egreso, los requerimientos y responsabilidades de la respectiva profesión, y el logro de los aprendizajes de los estudiantes, mediante el ejercicio de las funciones de docencia, investigación y proyección social de su programa.

Se valorará la gestión del profesor para llevar a cabo los ejercicios de autoevaluación periódica —del programa e institucional— en todas sus fases: contextualización, recopilación de la información, juicios y valoración, informe, sistematización de las experiencias y mejoramiento continuo.

La gestión durante los procesos de autoevaluación periódica de programa debe permitir el diagnóstico respecto a su funcionamiento para confrontar los resultados alcanzados con los esperados, derivados de los planes de mejoramiento propuestos. En este sentido, de acuerdo a Consejo Nacional de Acreditación (2013) los informes de autoevaluación y el seguimiento de los planes de mejoramiento son insumos importantes para la renovación de los registros calificados, así como para los procesos de acreditación en alta calidad y para el ejercicio de mejoramiento permanente del programa.

2.9.1.2. Gestión de asuntos estudiantiles y profesoriales

La gestión de asuntos académicos tiene como finalidad planear, ejecutar, atender, coordinar y evaluar las estrategias y actividades orientadas al fortalecimiento de los servicios académicos a los estudiantes (homologación, traslado, reintegros, reingreso, movilidad nacional e internacional, pruebas de suficiencia, entre otros), conforme a lo establecido en el reglamento estudiantil. En esta dimensión se desarrollan además procesos de acompañamiento al estudiante para lograr el éxito académico en su formación, a través de procesos de orientación, tutoría, seguimiento, apoyo y consejería.

El compromiso del profesor con la gestión académica y administrativa se manifiesta en la forma en que facilita o dinamiza el desarrollo de los procesos educativos del programa o unidad académica, para que sean cada vez más autónomos y en un marco de actuación ética, de responsabilidad social y de liderazgo inspirador. Los profesores dedicados a la gestión académica administrativa deben ser capaces de conocer, seleccionar, utilizar, evaluar y recrear o crear estrategias que favorezcan tanto el desarrollo del programa como su posicionamiento en el medio social y académico, de acuerdo con la normatividad institucional.

2.9.1.3. Gestión curricular

En esta dimensión se considera la capacidad de los profesores, directores y coordinadores para establecer propuestas teórico-prácticas de experiencias de aprendizaje básicas, diversificadas e innovadoras, planes curriculares y programas de formación, con el fin de realizar seguimiento constante al programa en relación con el impacto en sus ámbitos de actuación y ejercer liderazgo para obtener los logros en el aprendizaje de los estudiantes.

Igualmente, se verificará en esta dimensión la forma como el profesor lleva a cabo todos los procesos internos del programa que contribuyen a la formación integral de los estudiantes, para asegurar el cumplimiento y el desarrollo de las competencias relacionadas con el perfil de egreso, los requerimientos y responsabilidades de la respectiva profesión y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

A modo de Conclusión

¿Qué aspectos se evalúan?

El desempeño de un profesor o director/coordinador de programa o unidad académica se manifiesta en resultados y actuaciones intencionales observables y cuantificables que se derivan del propósito de su cargo en la institución y aportan al cumplimiento de los objetivos misionales y organizacionales (definidos en el Proyecto Educativo Institucional, PEI), mediante el desarrollo de las funciones sustantivas. Los aspectos claves para evaluar en cada una de las funciones se resumen a continuación:

Función	Dimensiones
Docencia	Gestión de la enseñanza
	Creación de ambientes de aprendizaje
	Evaluación del aprendizaje
Investigación	Gestión para la investigación estratégica (aplicada formativa)
	Interacción nacional e internacional
Proyección social	Gestión de proyectos de la proyección social
	Enseñanza para la proyección social
	Servicios de extensión
Gestión académica o apoyo a la gestión académica	Gestión para el aseguramiento de la calidad del programa académico
	Gestión curricular
	Gestión de asuntos estudiantiles y profesoriales

¿Qué se evalúa?

La gestión del desempeño de los profesores comprende:

1. La evaluación de desempeño, mediante la cual se medirá el cumplimiento de los **objetivos individuales** asignados a los profesores en docencia, investigación, proyección social, y gestión académica y desarrollo profesoral, según corresponda.

2. La evaluación de las competencias, que corresponderán al desarrollo de las **competencias misionales y técnicas** definidas en los respectivos perfiles de los cargos de profesores.

¿Cuáles son los principios de la evaluación?

De acuerdo con sus principios, la evaluación de desempeño será:



1 Participativa. La evaluación mide el desempeño profesoral a través de la valoración que hacen los estudiantes, el jefe inmediato y los mismos profesores.



2 Transparente. Tanto los profesores como el resto de la comunidad educativa que participe de la evaluación deberán conocer previamente los objetivos de dicha evaluación, así como los mecanismos empleados para medir el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, de proyección social, y de apoyo a la gestión académica y al desarrollo profesoral asignadas a los profesores.



3 Formativa. El proceso y el seguimiento continuo de la evaluación debe permitir a los profesores realizar ejercicios de retroalimentación y reflexión, mediante los cuales identifiquen los aspectos positivos de su quehacer docente, y debe estimularlos para implementar estrategias que signifiquen oportunidades de mejora en la prestación del servicio educativo a cargo de UNIMINUTO.



4 Objetiva. La evaluación se basará en indicadores y metas previamente establecidas entre la institución y los profesores. Además, se realizará a través de instrumentos idóneos que logren medir, con evidencias y fuentes válidas de información, el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación, proyección social, y de apoyo a la gestión académica y al desarrollo profesoral, para así obtener mediciones objetivas.



5 Sistemática. Para la evaluación, se requiere una planeación y seguimiento continuo por parte de las autoridades internas de UNIMINUTO, con el fin de obtener información confiable y representativa sobre el desempeño de los profesores y acerca del cumplimiento de los compromisos de mejora que hayan asumido con ocasión de dicha evaluación, de tal forma que pueda determinarse su efectividad.

Capítulo 3.

Gestión del desempeño profesoral: Evaluación por objetivos

“ La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes. ”

Peter Drucker



Tal como se mencionó en el primer capítulo, la administración por objetivos es un modelo propuesto y difundido desde la teoría neoclásica por su precursor Peter F. Drucker (1969) como método de evaluación y control para el logro de objetivos individuales y colectivos en todos los niveles de una organización. Para ello, Drucker definió seis factores clave para la productividad personal de los trabajadores del conocimiento:

1. El trabajador del conocimiento debe ser capaz de responder a la pregunta ¿Cuál es la tarea?
2. Debe ser responsable de su trabajo. Eso significa que debe gestionarse así mismo.
3. La innovación continua es parte del trabajo.
4. El aprendizaje continuo es parte del trabajo, como también lo es enseñar.
5. La productividad no es una cuestión de cantidad de resultados. La calidad es, al menos, igual de importante.
6. El trabajador del conocimiento ha de querer trabajar para una determinada organización y, para ello, la organización debe considerar que el trabajador es un activo, no un costo.

3.1. METODOLOGÍA SMART PARA EL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Cuando se elabora un plan de acción, ya sea en una organización o una institución, o incluso desde lo personal, muchas veces se encuentran diversas dificultades a la hora de establecer metas u objetivos específicos, pues en ocasiones resultan ser demasiado ambiciosos o ambiguos y, en consecuencia, nunca se llega a concretarlos. Para superar estas dificultades es muy útil la metodología SMART (acrónimo de los adjetivos en inglés: *specific*, *measurable*, *achievable*, *realistic* y *timely*), una herramienta que facilita establecer metas tanto personales como profesionales. Esta metodología es la que se ha utilizado en UNIMINUTO para establecer los objetivos de desempeño de nuestros profesores y colaboradores. Para establecer objetivos SMART con éxito, es importante que cada uno cumpla con todas las características especificadas en esta metodología, tal como se describen a continuación.

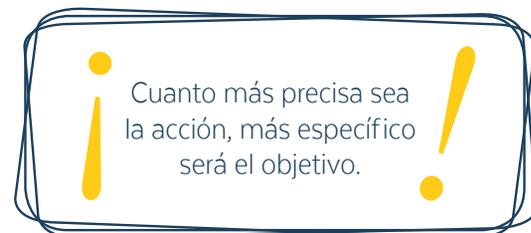
3.1.1. | Objetivos específicos (SPECIFIC)

¿Qué se pretende alcanzar exactamente?

Se trata de definir, en la forma más clara y precisa que sea posible, cuál es el resultado que se pretende conseguir. Para ello, debe especificarse el qué, el dónde, la finalidad, la justificación, la manera cómo se hará, entre otros aspectos.

Si el objetivo es impreciso, el equipo de profesores no tendrá claro qué debe hacer y sus integrantes comenzarán a actuar sin un rumbo. Por tanto, hay que preguntarse si el objetivo es claro.

En ese sentido, los verbos que se utilicen para definir el objetivo cobran mucha importancia. El objetivo debe ser descrito con un verbo que indique claramente la acción que se deberá realizar. Por ejemplo: aumentar, establecer, disminuir, publicar, registrar, seleccionar, diseñar, implementar, etc.



3.1.2. | Objetivos medibles (MEASURABLE)

El objetivo SMART debe ser medible y cuantificable. Esta característica permite saber si se ha logrado o no el resultado que se perseguía y cuál ha sido la evolución o el porcentaje de avance para la consecución del objetivo.

Fijar cifras (cantidades, porcentajes, tasas, frecuencia, plazos) ayuda a cumplir este principio, puesto que sirven como fundamento para conocer en si se está alcanzando el objetivo. Si como resultado de esta medición se observa que no se está logrando el objetivo trazado, es posible hacer oportunamente las modificaciones necesarias en la estrategia para alcanzar el resultado deseado. Para construir esas cifras o valores de referencia, pueden resultar de gran utilidad los datos históricos de la propia institución y de otras de carácter similar, así como una valoración del entorno.

3.1.3. | **Objetivos alcanzables (ACHIEVABLE)**

Esta característica se refiere a los recursos con los cuales se cuenta, de modo que, el objetivo debe plantearse conforme a las oportunidades y los medios con los que cuenta la institución (recursos humanos, dinero, tiempo), puesto que así se garantiza que el objetivo trazado se puede lograr.

Lo ideal es establecer objetivos ambiciosos, pero a la vez posibles. En consecuencia, deben ser razonables; ni exageradamente difíciles ni demasiado fáciles. Así, se logrará que el equipo encargado de llevarlos a cabo se mantenga motivado.

Por tanto, antes de plantear un objetivo, es importante realizar un análisis de los recursos y capacidades de la institución para no caer en ilusiones.

3.1.4. | **Objetivos relevantes (REALISTIC)**

En este punto es importante revisar el propósito del objetivo, su relevancia y si realmente tiene sentido trabajar por ello.

Si el análisis de estos aspectos es positivo, entonces el objetivo SMART es adecuado. De lo contrario, es conveniente revisar el objetivo y modificarlo para que se adapte a las necesidades de la institución o, si es del caso, descartarlo.

3.1.5. | **Objetivos acotados en el tiempo (TIMELY)**

Debe especificarse un plazo para el logro del objetivo. Para Para ello, es necesario calcular cuánto tiempo tomará la consecución del objetivo. El límite de tiempo dependerá de los recursos de la institución y de la prioridad que se le dé a un objetivo. Así, si un objetivo es más importante o urgente que otro, se establecerá un plazo más cercano. De esta manera, podrán destinarse los recursos disponibles al logro de aquellos objetivos que son prioritarios.

Es posible que, a la hora de trazar los objetivos, en un primer momento, se obtengan objetivos muy generales; será necesario entonces desglosarlos y concretarlos, con el fin de asegurarse de que cumplen todos los requisitos de la metodología SMART y de que son los adecuados para enfocar el trabajo en equipo que se requiere en la institución.

3.2.

OBJETIVOS EN EL MARCO DEL DESEMPEÑO PROFESORAL UNIMINUTO



En el marco de la evaluación institucional, la evaluación del desempeño de los profesores es un aspecto clave. A nivel mundial, los sistemas educativos han identificado el desempeño profesional como un factor determinante para el logro de los aprendizajes. Diversos estudios concluyen que, aunque se perfeccionen los planes de estudio, programas de formación, se construyan magníficas instalaciones o se obtengan excelentes medios educativos, si no se cuenta, con profesores eficientes, no se logrará el perfeccionamiento de la calidad educativa.

En el marco de los proyectos estratégicos de la Vicerrectoría General Académica de UNIMINUTO, se implementó en diferentes sedes¹ el taller denominado “Construyendo puentes entre la evaluación de desempeño y la reflexión de la práctica educativa”, cuyo objetivo fue validar con los grupos de interés las competencias y objetivos que permiten el buen desempeño del profesor de UNIMINUTO en las diferentes responsabilidades sustantivas donde interviene, para incidir en la mejora y calidad de los logros de aprendizaje de los estudiantes, a través de la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional en UNIMINUTO.

El primer eje temático del taller se desarrolló en torno a la reflexión sobre los cambios que se vienen dando en la educación superior, especialmente en los procesos de evaluación del desempeño profesional, en los ámbitos nacional, internacional e institucional. Luego, se realizó con los diferentes equipos un ejercicio de reconocimiento y validación de las dimensiones y competencias que se están diseñando en el nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño Profesional. Como resultado de los talleres y con una posterior revisión de todas las vicerrectorías académicas de UNIMINUTO se establecieron los objetivos por función sustantiva y de apoyo que se detallan en las tablas 1 a 5.

¹ Las sedes UNIMINUTO que participaron en el taller “Construyendo puentes entre la evaluación de desempeño y la reflexión de la práctica educativa” fueron: Rectoría Sede Principal, Rectoría Unidad Virtual y A Distancia, Rectoría Choco y Antioquia, y Vicerrectoría Regional Sur.

Tabla 1. Objetivos para la Docencia

Dimensión	Objetivos		KPI ²		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Gestión de la enseñanza, orientación para el aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes	Docencia directa (virtual/presencial)	Orientar y desarrollar los cursos académicos asignados mediante la implementación de estrategias pedagógicas y didácticas de acuerdo con el diseño curricular.	% de cumplimiento de la planeación académica del curso de acuerdo con las orientaciones de la estructura curricular o el micro currículo.	Estructura curricular Número de Registro del curso (NRC) Espacio académico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registro de asistencia del profesor 2. Planeación de actividades. Calificaciones finales 3. Proyectos integradores/proyectos de aula. 4. Informe de seguimiento a aulas. 5. Registro de asistencia de los estudiantes.
	Preparación de actividades formativas y evaluación de los aprendizajes	Preparar las actividades formativas o de evaluación de los aprendizajes, así como hacer el seguimiento y la valoración de los resultados de los estudiantes, con el fin de evidenciar el desarrollo de las competencias genéricas, transversales y específicas.	# de actividades formativas o de evaluación de los aprendizajes aplicadas en cada espacio académico / # total de actividades propuestas en la planeación.	Cantidad de actividades formativas-evaluativas por Número de Registro del curso (NRC) Espacios académicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos de evaluación. 2. Actividades de aprendizaje. 3. Propuestas didácticas asociadas al curso que imparte.
	Producción académica e innovación pedagógica	Diseñar productos académicos a partir de la reflexión de su quehacer, para contribuir al mejoramiento de sus prácticas pedagógicas y de los procesos de aprendizaje del estudiante.	# de productos académicos de innovación pedagógica realizados / # total de productos académicos de innovación pedagógica planeados.	Producto académico de innovación pedagógica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compendio de guías de aprendizaje. 2. Compendio de guías de laboratorio. 3. OVA (objetos virtuales de aprendizaje). 4. AVA (ambientes virtuales de aprendizaje). 5. Webinar. 6. Libro guía de curso publicado con editorial internacional. 7. Ponencia nacional/internacional, en eventos especializados.

² KPI: *key performance indicator*. Conocido también como *indicador clave*, *medidor de desempeño* o *indicador clave de rendimiento*, es una medida del nivel de rendimiento de un proceso.

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Gestión de la enseñanza, orientación para el aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes					8. Publicación de libros de texto, capítulos de libro de texto. 9. Libro guía de curso publicado con editorial UNIMINUTO. 10. Cartillas pedagógicas. 11. Libro guía de curso publicado con editorial nacional diferente a UNIMINUTO. 12. Libros de apoyo pedagógico. 13. Libros de enseñanza de idiomas. 14. Regulaciones, normas, reglamentos y legislaciones. 15. Notas de clase.

Tabla 2. Objetivos para la Investigación

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Investigación estratégica	Orientación de semilleros de investigación	Desarrollar procesos de investigación propios del semillero de investigación, que contribuyan a la formación integral del estudiante.	# de evidencias del desarrollo de los procesos formativos y de los productos académicos del semillero de investigación / # total de entregables planeados según el plan de trabajo del semillero de investigación.	Plan anual del semillero de investigación	1. Plan de trabajo anual de semillero. 2. Listado de asistencia y actas de reunión. 3. Informe de participación, procesos y resultados de investigación del semillero. 4. Productos académicos del semillero de investigación.
	Dirección y jurado de trabajos de grado	Orientar y evaluar los trabajos de grado según los lineamientos institucionales por nivel de formación, para fortalecer las competencias investigativas en los estudiantes.	# de trabajos de grado asesorados / # total de trabajos de grado asignados	Trabajo de grado	1. Informe de seguimiento a proyectos de grado. 2. Listado de asistencia y actas de reunión. 3. Orientaciones y asesorías a los trabajos de grado. 4. Informe de resultados e impacto de los proyectos de investigación dirigidos.

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Investigación estratégica	Generación de proyectos de investigación	Generar proyectos de investigación, innovación o creación artística con rigor científico que permitan la solución de problemas sociales, tecnológicos, ambientales, científicos, entre otros.	# de productos de investigación, innovación o creación artística culminados / # total de productos de investigación, innovación o creación artística planeados.	Productos de investigación, innovación o creación artística realizados	<ol style="list-style-type: none"> Informe de procesos, resultados e impacto de los proyectos de investigación (artículos, libros, capítulos de libro, patentes, ponencias, congresos, entre otros). Informe de procesos, resultados e impacto de proyectos de investigación financiados. Productos de investigación, innovación o creación artística. (Colciencias). Informe de transformaciones curriculares a partir del seguimiento a los procesos de investigación.

Tabla 3. Objetivos para la Proyección Social

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Gestión de proyectos de proyección social	Proyectos sociales	Formular, acompañar o desarrollar proyectos de innovación social, proyectos sociales de formación o proyectos de desarrollo social que contribuyan a la transformación del entorno.	# de proyectos sociales formulados, acompañados o desarrollados / # total de proyectos sociales planeados.	Proyectos sociales	<ol style="list-style-type: none"> Informe de procesos, resultados e impacto de los diferentes tipos de proyectos sociales en los que se ha involucrado. Proyectos formulados. Informe de asesorías, consultorías, interventoría, asistencia técnica, pruebas y ensayos, proyectos de desarrollo.

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Gestión de proyectos de proyección social	Visibilización de la proyección social	Desarrollar actividades o eventos de promoción de la proyección social, para visibilizar el trabajo que se hace a nivel local, regional, nacional e internacional, como elemento diferenciador de UNIMINUTO.	# de actividades o eventos de proyección social desarrollados / # total de actividades o eventos de proyección social planeados.	Eventos de la promoción o visibilidad de la proyección social	1. Informe de procesos, resultados e impacto de participación en eventos para la proyección social. 2. Informe de procesos, resultados e impacto de organización de eventos para la proyección social.
	Alianzas estratégicas para la proyección social	Gestionar alianzas interinstitucionales para fortalecer las estrategias de la proyección social para contribuir a la transformación social.	# de alianzas interinstitucionales formalizadas / # de alianzas interinstitucionales proyectadas.	Alianzas/ convenios interinstitucionales	1. Convenios marco o específicos. 2. Actas de reunión. 3. Listas de asistencia a reuniones.
	Evaluación y sistematización de los resultados de las prácticas	Realizar el seguimiento, la evaluación y la sistematización de las prácticas en responsabilidad social, profesionales o pedagógicas desde el desempeño del estudiante y la pertinencia de los diferentes escenarios de práctica.	# de evidencias del seguimiento, evaluación y sistematización de las prácticas de responsabilidad social, profesionales o pedagógicas / # total de actividades programadas para el seguimiento, evaluación y sistematización de las prácticas de responsabilidad social, profesionales o pedagógicas	Desarrollo de las prácticas (profesionales, responsabilidad social o pedagógicas)	1. Informes de seguimiento, evaluación y sistematización de prácticas. 2. Informe de transformaciones curriculares en los programas académicos como resultado de la evaluación de las prácticas. 3. Carpetas del proceso de prácticas desarrollado por los estudiantes.
	Voluntariado	Gestionar la estrategia del voluntariado y realizar su acompañamiento y seguimiento.	# de evidencias del seguimiento y la evaluación de la estrategia de voluntariado / # de actividades de seguimiento y de evaluación programadas.	Estrategia de voluntariado	1. Informe de seguimiento a la estrategia de voluntariado.
	Emprendimiento	Gestionar las estrategias del emprendimiento y realizar su acompañamiento y seguimiento.	# de evidencias del seguimiento y la evaluación de la estrategia de emprendimiento / # de actividades de seguimiento y de evaluación programadas.	Estrategia de emprendimiento	1. Informe de seguimiento a la estrategia de emprendimiento.

Tabla 4. Objetivos para el apoyo de la Gestión Académica

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Gestión curricular y calidad académica	Atención integral al estudiante	Implementar estrategias de acompañamiento al estudiante a través de consejerías y asesorías, con el propósito de atender sus dificultades académicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	# de evidencias de las estrategias de acompañamiento a estudiantes implementadas / # total de estrategias de acompañamiento planeadas.	Estrategia de acompañamiento al estudiante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de consejerías. 2. Informe de acompañamiento y permanencia. 3. Listas de asistencia a asesorías. 4. Registro de asesorías. 5. Informe de seguimiento a casos especiales.
	Gestión para la innovación curricular (gestión curricular)	Apoya a su líder en la generación de propuestas teórico-prácticas para el monitoreo constante de la pertinencia del programa, enfoques, plan de estudio, estructuras metodológicas, entre otros, encaminadas a fortalecer la promesa de valor del programa.	# de evidencias del proceso de actualización, ajuste o diseño curricular del programa en completitud / # total de entregables planeados para la innovación curricular del programa académico.	Propuesta de diseño, ajuste o actualización curricular.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuestas de ajuste curricular. 2. Propuesta de actualización de cursos.
	Gestión de aseguramiento de la calidad	Apoyar los procesos para la obtención o renovación del registro calificado, acreditación o re acreditación en alta calidad del programa académico, en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes e institucionales.	# de evidencias del proceso de registro calificado, acreditación en alta calidad o autoevaluación periódica del programa en completitud / # total de entregables planeados para los procesos de aseguramiento de la calidad del programa académico.	Proceso de aseguramiento de la calidad del programa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe talleres de autoevaluación periódica del programa 2. Propuesta de documento informe de autoevaluación. 3. Anexos informes de autoevaluación periódica
	Apoyo a los asuntos estudiantiles y profesoraes del programa	Apoyar de manera estratégica la gestión los asuntos estudiantiles y profesoraes del programa, con el fin de garantizar el buen servicio educativo.	# de evidencias para el apoyo a los asuntos estudiantiles y profesoraes del programa ejecutadas / # total de asuntos estudiantiles y profesoraes planeados.	Asunto estudiantil y profesoral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de gestión del apoyo a los asuntos estudiantiles y profesoraes.

Tabla 5. Objetivos para el Desarrollo Profesional

Dimensión	Objetivos		KPI		Evidencia o fuente de verificación
	Nombre del objetivo	Descripción del objetivo	Fórmula	Unidad	
Desarrollo profesional	Desarrollo integral del profesor	Contribuir al desarrollo integral y a la formación de los profesores en relación con la disciplina, la pedagogía, la didáctica y el currículo.	# de certificados obtenidos de desarrollo profesional / # Total de actividades de desarrollo profesional planeadas.	Actividad de desarrollo profesional.	1. Certificación de finalización de un proceso de formación o participación en actividades de desarrollo integral, de carácter institucional o de carácter externo.

Otro de los actores importantes de la institución es el director o coordinador de programa, ya que entre sus funciones está la de diseñar, programar, coordinar y velar por la calidad del programa; el mejoramiento de la docencia, la investigación y la proyección social; el trabajo académico de los estudiantes; la innovación pedagógica; las políticas de enseñanza-aprendizaje, y los requerimientos de renovación de registros calificados o de la acreditación. Por ello, se definieron los objetivos de gestión académica de programa que se presentan en la tabla 6.

“Una persona puede rendir únicamente desde su fortaleza. Uno no puede generar rendimiento sobre sus debilidades, y no digamos sobre algo que ni siquiera puede hacer.”

Peter Drucker

Tabla 6. Objetivos de la Gestión Académica del programa

Dimensión	Aspectos del desempeño	Objetivos	KPI		Evidencia
			Fórmula	Unidad	
Gestión para el aseguramiento de la calidad del programa y la institución	Gestión para la innovación curricular	Liderar procesos de evaluación, actualización e innovación curricular del programa con base en el logro del aprendizaje de los estudiantes, prácticas, seguimiento a graduados,	# de evidencias aprobadas ante las instancias institucionales y del MEN de la propuesta de actualización, ajuste o diseño curricular del programa /	Propuesta de diseño, ajuste o actualización curricular.	1. Actas de comités curriculares de programa. 2. Actualización del Proyecto Educativo de Programa. 3. Informe de justificación de cambios al currículo.

Dimensión	Aspectos del desempeño	Objetivos	KPI		Evidencia
			Fórmula	Unidad	
Gestión para el aseguramiento de la calidad del programa y la institución		relacionamiento con el sector externo, estudios de pertinencia, tendencias de la disciplina, entre otros.	# total de entregables planeados para la innovación curricular.		<ol style="list-style-type: none"> Anexos de justificación al currículo. Informe de resultados del logro de los aprendizajes de los estudiantes. Informe y planes de mejoramiento de los resultados de los estudiantes en las pruebas saber. Propuestas de ajuste curricular. Propuesta de actualización de cursos.
	Gestión para la proyección social	Coordinar el seguimiento, evaluación y planes de mejora de las estrategias de la proyección social del programa o unidad académica.	# de evidencias de la implementación de planes de mejora para la proyección social del programa / # total de acciones de mejora planeadas en el proceso de autoevaluación periódica del programa.	Estrategias de la proyección social del programa	<ol style="list-style-type: none"> Estrategias implementadas para fortalecer la proyección social en su programa o unidad académica. Informe de seguimiento, evaluación y planes de mejora de las estrategias de la proyección social del programa.
	Gestión para la investigación, innovación y creación artística	Realizar la evaluación del plan operativo de la investigación formativa y la generación de conocimiento, innovación y creación artística del programa, para evidenciar la producción investigativa de los estudiantes y profesores.	# de evidencias de la implementación del plan operativo de la investigación formativa y la generación de conocimiento, innovación y creación artística del programa / # total de entregables planeados en el plan operativo de investigación del programa.	Plan operativo de investigación.	<ol style="list-style-type: none"> Estrategias implementadas para fortalecer la investigación de su programa o unidad académica. Informe ejecutivo del cumplimiento de los propósitos de formación investigativa de los estudiantes y la producción investigativa del profesorado.

Dimensión	Aspectos del desempeño	Objetivos	KPI		Evidencia
			Fórmula	Unidad	
Gestión para el aseguramiento de la calidad del programa y la institución	Gestión para la interacción nacional e internacional	Implementar acciones que permitan el relacionamiento con actores nacionales e internacionales para visibilizar el programa y sus apuestas frente a los retos de la educación superior.	# de evidencias de las estrategias implementadas de interacción nacional e internacional del programa / # total de acciones o estrategias planeadas para la interacción nacional e internacional.	Estrategia de interacción nacional e internacional.	<ol style="list-style-type: none"> Informe de movilidad nacional e internacional de estudiantes y profesores. Convenios de cooperación nacional e internacional. Certificaciones e informes de participación en eventos nacionales e internacionales. Certificaciones de participación en redes académicas y científicas. Producción académica como resultado de proyectos de investigación colaborativa con otras IES.
	Gestión de aseguramiento de la calidad	Gestionar los trámites internos y externos para la obtención o renovación del registro calificado, acreditación o re acreditación en alta calidad del programa académico, en cumplimiento de las disposiciones legales vigentes e institucionales.	# de evidencia de los procesos de autoevaluación periódica del programa, obtención del registro calificado o acreditación en alta calidad del programa culminadas / # total de entregables planeados para los procesos de aseguramiento de la calidad del programa académico.	Proceso de aseguramiento de la calidad del programa.	<ol style="list-style-type: none"> Documento maestro del programa académico. Anexos del documento maestro del programa académico. Informe de autoevaluación periódica del programa.

3.3. ETAPAS DE LA EVALUACIÓN POR LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES

La gestión de la evaluación de desempeño profesoral consta de las siguientes etapas:

Planificación: Etapa inicial para establecer, de manera consensuada, cuáles serán los objetivos por cumplir durante el periodo de la planeación profesoral.

Seguimiento: Etapa intermedia para llevar a cabo el seguimiento continuo del cumplimiento del logro de los objetivos planteados en la etapa anterior, mediante procesos de retroalimentación (*feedback*)³.

Evaluación: Etapa de valoración de la evaluación de desempeño global a partir de la evaluación de objetivos y competencias. La evaluación final corresponde a la calificación final y al nivel de desempeño alcanzado.

3.3.1. Seguimiento continuo

Es el proceso mediante el cual el profesor y el líder inmediato podrán llevar a cabo el seguimiento y el avance hacia el logro de los objetivos planteados en el tiempo establecido. Se efectuará en dos formas:

Gestión directa del objetivo: Es el proceso por el cual el profesor notificará a su líder inmediato el avance de las actividades programadas en pro del cumplimiento de los objetivos.

Seguimiento continuo: Es el proceso por el cual el líder inmediato realizará la medición o la verificación del avance de los objetivos del profesor. Para ello, podrá asignar nuevas tareas con el propósito de asegurar el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos.

Para el seguimiento continuo de los objetivos del profesor, se considerará la escala de estado que se describe en la tabla 7.

Tabla 7. Escala de avance para el seguimiento continuo de objetivos

Color	Etiqueta del campo	Descripción
Amarelo	En proceso	El objetivo en desarrollo
Naranja	Pausado	El objetivo suspendido durante un periodo determinado
Rojo	Cancelado	El objetivo está cerrado por causas ajenas al profesor
Verde	En completitud	El objetivo alcanzado

³ La retroalimentación (en inglés: *feedback*) se lleva a cabo mediante conversaciones entre el evaluado (colaborador) y su evaluador (responsable), con dos objetivos: 1) mejorar los resultados de la persona y del equipo, y 2) mejorar su desarrollo personal.

En esta etapa se incluyen también procesos de entrenamiento (en inglés: *coaching*), entendido como el desarrollo de las capacidades de las personas para que contribuyan de manera eficaz al logro de los resultados deseados y alcanzar su máximo potencial. En otras palabras, es el proceso de acompañamiento que facilita a la persona a ampliar su perspectiva para tomar decisiones y lograr una mejora continua. Este proceso es especialmente necesario cuando alguno de los colaboradores trata de llevar a la práctica habilidades recién aprendidas y no está muy seguro de cómo o por dónde comenzar. Se trata de trabajar sobre comportamientos específicos que deben aplicarse en situaciones específicas, de modo que permitan a la persona establecer un estilo o proceso que deberá repetirse siempre, conforme a los resultados deseados que se hayan establecido previamente de manera consensuada.

Una de las fases más importantes de la gestión del desempeño es la de seguimiento continuo y retroalimentación. La evaluación de desempeño eficaz debe entenderse como un proceso, no como un *evento* anual. En esta fase se analizan tanto las actividades del profesor como la progresión en los resultados obtenidos, con el fin de reforzar las acciones que sean correctas y de corregir aquellas que sean inadecuadas.

Se trata de un proceso de autogestión por parte del colaborador que tiene lugar en el transcurso de un periodo académico, mediante seguimientos intermedios. En este caso, la evaluación del desempeño propiamente dicha no es más que el resumen o la formalización de lo que ya se sabe, es decir que al terminar un ciclo de la evaluación de desempeño no deberían presentarse ningún imprevisto.

Durante esta etapa, el profesor tendrá la ocasión de hacer análisis de desviaciones y controlar el progreso en la consecución de sus objetivos individuales. Una herramienta fundamental dentro del proceso de seguimiento es la retroalimentación, entendiéndola como tal las conversaciones o reuniones uno a uno que se pueden llevar a cabo entre el evaluado (colaborador) y su evaluador (jefe inmediato) con un doble objetivo: por un lado, mejorar los resultados de la persona y del equipo, y por otro, mejorar su desarrollo profesional.

Reunión 1 a 1: La reunión uno a uno consiste en la revisión formal entre el líder o jefe inmediato y el profesor sobre el avance de las tareas o el logro de los objetivos. En este espacio, el líder debe brindar la retroalimentación correspondiente. Las reuniones uno a uno deberán llevarse a cabo mínimo una vez y máximo tres veces por semestre, ya sea de manera presencial o virtual, con previa notificación del líder inmediato o a solicitud del profesor.

Algunos aspectos que deben tenerse en cuenta respecto a la retroalimentación son los siguientes:

- ▶ Es inmediata y en tiempo real, lo que permitirá tanto atender las debilidades o dificultades para mejorar un rendimiento bajo como dar un refuerzo positivo cuando el rendimiento es alto.
- ▶ Aporta una percepción contrastada con hechos y comportamientos. No se trata de un juicio sin fundamentos, pues debe basarse en el *hacer* o el *saber hacer* de la persona. Ello quiere decir que la retroalimentación que demos una a una persona, deberá estar vinculada a un comportamiento que tuvo o a unos avances alcanzados.
- ▶ Bien sea sobre uno o sobre varios comportamientos, deberá ser directa, específica y clara; de modo que se asegure siempre el entendimiento.
- ▶ Cuando sea posible, incluirá la sugerencia de comportamientos o tareas alternativas, siempre con el propósito de encauzar el desempeño hacia el logro de los objetivos.

- ▶ Ante la retroalimentación debe asumirse una actitud receptiva, es decir, no se debe actuar a la defensiva y se debe agradecer siempre. Esto no significa en ningún caso que aceptamos sin más la retroalimentación que recibimos, sino que le agradecemos la acción a la persona que la brinda.
- ▶ Debe darse en ambas direcciones. La retroalimentación tiene mucha más fuerza cuando se produce tanto desde el responsable hacia su colaborador como desde este último hacia su jefe inmediato. De este modo, se convierte en una herramienta muy importante de mejora para todos.
- ▶ Por último, un proceso continuo en el tiempo que permite la mejora continua del responsable y su colaborador.

Con el fin de optimizar la interacción durante la entrevista de desempeño, algunos autores proponen guías de interacción que proporcionan al seguir ciertas pautas que garanticen una conversación fructífera sobre la evaluación del desempeño de un colaborador. Una guía, por ejemplo, podría contener unas fases de la entrevista (abrir, clarificar, generar, cerrar) y unas habilidades de interacción específicas para la evaluación de desempeño o pautas conversacionales útiles para un evaluador (verificar la comprensión, hacer sugerencias de procedimiento, reconocer y revelar).

3.4. DESCRIPTORES Y RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE OBJETIVOS

Para la evaluación global de los objetivos individuales es preciso definir los descriptores que se utilizarán. En la tabla 8 se definen los descriptores que se pueden considerar para tal efecto.

Tabla 8. Descriptores para la evaluación de objetivos individuales

Descriptor	Definición
Desempeño insatisfactorio	Objetivos desarrollados por debajo de lo esperado con evidencias insuficientes; demuestra un bajo compromiso profesional para la consecución de objetivos y el alcance de metas.
Desempeño aceptable	Objetivos parcialmente desarrollados con algunas evidencias; demuestra un aceptable compromiso profesional para la consecución de objetivos y sus respectivas metas.
Desempeño esperado	Objetivos desarrollados según lo esperado con la totalidad de evidencias requeridas; demuestra compromiso profesional para la consecución de objetivos y el cumplimiento de metas.
Desempeño excepcional	Objetivos desarrollados por encima de lo esperado y evidencias elaboradas con rigurosidad y calidad; demuestra un excepcional compromiso profesional para la consecución de objetivos y procura sobrepasar las metas concertadas.

Por otra parte, con el fin de facilitar los procesos de seguimiento continuo, retroalimentación y valoración final del logro de los objetivos individuales de los profesores con base en sus responsabilidades en la docencia, la investigación, la proyección social y el apoyo a la gestión académica, es conveniente emplear herramientas estandarizadas, elaboradas conforme a los objetivos y procesos específicos que se pretende evaluar.

Entre dichas herramientas, encontramos las rúbricas. Estas son unas guías de puntuación para evaluar el desempeño, que describen las características específicas de un producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento, con el fin de especificar claramente lo que se espera del trabajo del colaborador, de valorar su ejecución y de facilitar la retroalimentación (Andrade, 2005; Mertler, 2001).

En las tablas 9 a 14 se presentan ejemplos de rúbricas que se han elaborado para el seguimiento del desempeño profesoral por objetivos y que pueden ser utilizadas en su ejercicio de evaluación.

“La necesidad de gestionarse uno mismo está creando una revolución en las relaciones humanas.”
Peter Drucker, 2005

Tabla 9. Rúbrica para la evaluación de Desempeño de la Docencia por Objetivos

Dimensión	Nombre del objetivo	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión de la enseñanza, orientación para el aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes	Docencia directa. (virtual/presencial)	Las evidencias presentadas son insuficientes para dar cuenta de los seguimientos realizados a los estudiantes. No cumple en su totalidad con la programación académica asignada, los diseños curriculares no han sido desarrollados en su totalidad y los reportes de notas se presentan fuera de los tiempos estimados por la institución. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente en el aspecto relacionado con la orientación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Cumple con la mayoría de los contenidos programáticos planteados para sus asignaturas; sin embargo, los reportes solicitados por el programa se entregan fuera de los tiempos estimados. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente en el aspecto relacionado con la orientación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Desarrolla todo lo estimado dentro de los diseños curriculares, presenta a tiempo los reportes solicitados por el programa y cumple en su totalidad con los horarios establecidos para el desarrollo de sus clases. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente en el aspecto relacionado con la orientación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	De acuerdo con los estudiantes, propone nuevas estrategias de enseñanza para el desarrollo de habilidades en los estudiantes en el campo profesional específico, lo que se hace evidente en los resultados de la evaluación de los estudiantes al profesor. Cumple con los horarios estimados, pero además busca otros escenarios para acompañar a sus estudiantes y desarrollar sus habilidades.

Dimensión	Nombre del objetivo	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión de la enseñanza, orientación para el aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes	Atención Integral al estudiante	No presenta informes que den cuenta del acompañamiento y apoyo brindado a los estudiantes que requieren mayor atención, no se encuentran registros de reportes de seguimiento por parte del profesor al programa.	El acompañamiento realizado por el profesor se ve soportado por algunos de los informes presentados al programa; sin embargo, ellos no dan cuenta de las estrategias implementadas ni de los resultados alcanzados con los estudiantes que presentan dificultades académicas.	Emplea diferentes estrategias de acompañamiento encaminadas a fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes, además, presenta un informe sobre los resultados obtenidos con su implementación.	A partir de la percepción de los estudiantes, el profesor implementa estrategias de seguimiento creativas que generan impacto en los estudiantes, lo cual hace que esta experiencia resulte replicable en el programa o facultad.
	Preparación de actividades formativas y evaluación de los aprendizajes.	Las evaluaciones aplicadas a los estudiantes carecen de planificación y no coinciden con los contenidos programáticos desarrollados. Los resultados de la evaluación de los estudiantes no son retroalimentados y los reportes se entregan fuera de los tiempos estimados para tal fin. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente, en lo que se refiere a este aspecto.	Los procesos de evaluación implementados por el docente son claros y atienden a la metodología utilizada, sin embargo, se evidencia que falta retroalimentación de los resultados de evaluación dirigida a los estudiantes. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente, en lo que se refiere a este aspecto.	Utiliza diferentes estrategias para evaluar a sus estudiantes, todas ellas alineadas con las actividades de aprendizaje desarrolladas en el aula, retroalimenta oportunamente los resultados obtenidos por los estudiantes y entrega sus reportes dentro de los tiempos requeridos. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente, en lo que se refiere a este aspecto.	Propone nuevas alternativas de evaluación, junto con instrumentos que dan cuenta del desarrollo paulatino de competencias en los estudiantes. Presenta informes oportunos del comportamiento académico de los estudiantes frente a las propuestas pedagógicas y didácticas implementadas. Se retroalimenta constantemente y se realizan los ajustes requeridos. Lo anterior se evidencia, además, en los resultados arrojados por la evaluación de los estudiantes al docente, específicamente, en lo que se refiere a este aspecto.

Dimensión	Nombre del objetivo	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión de la enseñanza, orientación para el aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes	Producción académica e innovación pedagógica	No presenta ninguna evidencia de su producción académica; su ejercicio profesoral se centra exclusivamente en la asistencia al aula de clase.	Presenta algunos productos, como guías de aprendizaje, guías de laboratorio, OVA, AVA, o productos académicos (artículos, ponencias), pero estos —en su estructura, alcance, propósito o contenido— no dan cuenta de la calidad requerida, de acuerdo a la asignación horaria para llevar a cabo este proceso.	Presenta una relación de productos elaborados, fruto de su acción pedagógica, que cumplen con los estándares de calidad esperados. Este ejercicio da cuenta de la forma como ha venido enriqueciendo su práctica pedagógica y cómo está llevando a cabo la sistematización de dicha práctica.	Socializa su producción académica en eventos nacionales o internacionales y se ha convertido en un referente importante de su programa o facultad.
	Gestión para la innovación curricular (gestión curricular)	No presenta ninguna evidencia de los avances alcanzados en cuanto a su producción académica. Su ejercicio profesoral se centra solamente en la asistencia al aula de clase.	Presenta algunos productos, como guías de aprendizaje, guías de laboratorio, OVA, AVA, o productos académicos (artículos, ponencias); pero su producción no cumple en su totalidad con los estándares de calidad requeridos por la institución, o se presentan incompletos respecto a lo que se requiere según el plan de trabajo.	Presenta una relación de los productos elaborados, fruto de su acción pedagógica, y todos ellos cumplen con los estándares de calidad esperados. Este ejercicio da cuenta de la forma como ha venido enriqueciendo su práctica pedagógica y cómo está llevando a cabo la sistematización de dicha práctica.	Socializa su producción académica en eventos nacionales o internacionales y se ha convertido en un referente importante de su programa o facultad.
Gestión curricular y calidad académica	Gestión de aseguramiento de la calidad	Los informes presentados no coinciden con las fechas de aplicación de los talleres realizados en el marco de procesos de autoevaluación; por lo tanto, no se encuentra consistencia entre los datos presentados y la información suministrada. Los reportes solicitados por el programa como insumo para la evaluación de los currículos no son presentados a tiempo ni de manera completa.	Apoyó algunos de los talleres realizados en el marco de los procesos de autoevaluación; sin embargo, los reportes solicitados resultan incompletos y sin información relevante que enriquezca al programa en sus procesos de acreditación o renovación de registro.	Elabora los informes de autoevaluación requeridos, incluyendo los correspondientes a los talleres implementados. Su contribución al programa se evidencia en la entrega oportuna de los documentos solicitados en las fechas previstas.	Elabora los informes de autoevaluación con rigurosidad, atendiendo a los estándares técnicos requeridos. Lidera los procesos de visitas de pares e informes adicionales solicitados para ser entregados al MEN.

Tabla 10. Rúbrica para la evaluación de Desempeño de la Investigación por Objetivos

Dimensión	Nombre del objetivo	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Investigación estratégica	Orientación de semilleros de investigación	Las evidencias presentadas para dar cuenta de su acompañamiento a los semilleros de investigación resultan insuficientes y no dan cuenta de los objetivos propuestos desde el plan de trabajo. Los cambios en la planeación (en caso de existir) no son reportados oportunamente y los avances de investigación no son significativos.	A pesar de contar con un plan anual de semillero, las metas no se alcanzaron en su totalidad. Los informes presentados dan cuenta de este incumplimiento y en ellos no se presentan evidencias de los resultados de investigación que han obtenido.	Presenta avances significativos en su plan de trabajo de semilleros, apoyado en los informes de procesos y resultados de investigación, así como en los listados de participación de los estudiantes.	Cumple en su totalidad con las metas propuestas en su plan anual de semilleros, hace de sus participantes actores centrales en el proceso de socialización de los avances obtenidos y presenta una proyección con metas a futuro a partir de la revisión de los resultados alcanzados.
	Dirección y jurado de trabajos de grado	Las evidencias presentadas para dar cuenta de su acompañamiento y orientación a los estudiantes que están realizando proyectos de grado resultan insuficientes y no dan cuenta de los objetivos propuestos. Esto causa retrasos en los procesos y que no se logren avances significativos. No presenta los informes de seguimiento y resultados a trabajos de grado conforme a las especificaciones técnicas solicitadas.	Presenta los informes sobre el seguimiento que ha hecho de los proyectos de grado; sin embargo, no se evidencian aportes y avances significativos. Se requiere mayor sistematización y rigurosidad en el seguimiento que lleva a cabo.	Se evidencian avances significativos en los proyectos de grado que acompaña y los soportes se presentan completos. A partir de los informes socializados con el programa, se concluye que estos proyectos avanzan conforme a lo planeado y se encuentran al día.	Cumple con los avances propuestos en el desarrollo de los proyectos de grado que acompaña y da cuenta de ello en encuentros donde los socializa con la comunidad educativa. Además sistematiza su experiencia como docente acompañante de los procesos de investigación de sus estudiantes, con lo cual fortalece sus competencias en este sentido.
	Generación de proyectos de investigación	Presenta una propuesta de investigación que resulta enriquecedora para el programa. Sin embargo, no se ha cumplido con el cronograma propuesto y, por tanto, los avances del proceso son insuficientes.	Presenta algunos avances en el proyecto de investigación o en la producción académica propuesta. Sin embargo, cumple únicamente con lo mínimo requerido según el cronograma propuesto. Aunque plantea propuestas para realizar proyectos de investigación que podrían generar un impacto positivo en su programa, no se ha logrado concretar dichos proyectos en acciones tangibles.	Se observa un avance significativo en su proyecto de investigación y se ha cumplido con el cronograma propuesto en el plan de trabajo. Está en curso un convenio interinstitucional para el desarrollo del proyecto, lo que se ve reflejado en los informes presentados.	Presenta resultados significativos en su proyecto de investigación, los plasma en sus producciones académicas y socializa sus logros en diferentes espacios académicos. El proyecto de investigación implementado ha contribuido al fortalecimiento curricular del programa.

Tabla 11. Rúbrica para la evaluación de Desempeño para la Proyección Social por Objetivos

Dimensión	Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión de proyectos de proyección social	Proyectos sociales	Se carece de información que dé cuenta del acompañamiento realizado por el profesor en cuanto a consultorías, interventorías y proyectos de desarrollo, entre otros. Presenta una propuesta de intervención en un proyecto social que resulta enriquecedora para el programa; sin embargo, al revisar los avances del proceso, estos son insuficientes de acuerdo al cronograma propuesto.	Presenta algunos avances con respecto a su intervención en proyectos sociales; sin embargo, cumple con lo mínimo requerido de acuerdo al cronograma propuesto. Presenta informes inconclusos que dificultan determinar cuál ha sido su participación en consultorías, asesorías, entre otros.	Presenta los informes de resultados del proyecto o proyectos sociales en los que participa; además, propone otros que pueden impactar en la comunidad. Los informes relacionados con el acompañamiento en asesorías, consultorías y demás actividades, demuestran el impacto de su intervención en estos espacios.	Lidera y monitorea varios proyectos de carácter social. Se postula y se presenta en eventos donde puede socializar los avances alcanzados en este campo. Adicionalmente, genera productos académicos en los que sistematiza la información obtenida en la ejecución de estos proyectos.
	Visibilizarían de la proyección social.	No ha participado activamente en eventos o actividades en los que se visualice el trabajo del programa en el ámbito social, por lo que no se presentan informes de los procesos desarrollados en este sentido.	Presenta informes sin reportar mayor información acerca de sus intentos de participar en eventos o actividades, en los que se pueda visualizar el trabajo del programa en el ámbito social. Al no contarse con su participación, no se evidencia el resultado de acciones concretas.	Presenta los informes de la intervención u organización de eventos para la proyección social. En los mismos se aprecian sus aportes a los proyectos adelantados por el programa académico.	Lidera y organiza eventos o actividades encaminadas a visibilizar el trabajo realizado desde su programa y la forma como este aporta a la transformación social. Visibilizar tales acciones permite que se conviertan en marco de referencia para otras instituciones y contribuye al posicionamiento de la labor desarrollada por UNIMINUTO en este sentido.
	Alianzas estratégicas para la proyección social.	No ha presentado propuestas de gestión de alianzas para fortalecer las estrategias de proyección social en su programa. No se cuenta con evidencias de sus acercamientos e intervenciones en este sentido.	Presenta un listado de posibles alianzas interinstitucionales que pueden ser gestionadas y resultan interesantes para la proyección del programa en este sentido; sin embargo, no genera acciones adicionales para lograr estos acercamientos.	Integra una serie de acciones cuya implementación permitirá establecer alianzas interinstitucionales en el marco de la proyección social. Ha generado los contactos y primeros acercamientos, que están próximos a concretarse. Presenta los soportes que dan cuenta de esta gestión.	Consolida alianzas interinstitucionales encaminadas a fortalecer la gestión del programa en el campo de la proyección social. Presenta los informes correspondientes, en los que se evidencian planes de acción concretos en este campo.

Dimensión	Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión de proyectos de proyección social	Evaluación y sistematización de los resultados de las prácticas.	El seguimiento realizado a las prácticas en responsabilidad social o profesionales/pedagógicas es insuficiente. Los resultados reportados no coinciden con las evaluaciones proporcionadas por los sitios de práctica. Al no existir una sistematización adecuada del proceso es difícil aportar objetivamente frente a posibles transformaciones del currículo a partir de las prácticas.	Los informes que presenta, resultado del seguimiento realizado a las prácticas en responsabilidad social o profesionales/pedagógicas, no arrojan los datos o la información suficiente que pueda aportar a transformaciones de carácter curricular. Presenta la relación de las prácticas atendidas, pero no la correlaciona con los avances obtenidos por los estudiantes en este contexto.	Los informes elaborados por el profesor, resultado del seguimiento, evaluación y sistematización de los resultados obtenidos, provienen de fuentes confiables, y cuenta con los soportes para verificar la información suministrada (carpetas, instrumentos de evaluación, entre otros). Este conjunto de evidencias contribuye a los procesos de transformación curricular que se desarrollan en el programa.	Los informes de seguimiento a las prácticas de responsabilidad social o profesionales/pedagógicas, presentados por el profesor constituyen un insumo valioso para la consecución de proyectos de investigación que impacten a las comunidades. El resultado de la gestión del profesor en sus prácticas aporta elementos importantes para la transformación curricular del programa.
	Voluntariado / Emprendimiento	El seguimiento realizado a voluntariados/ emprendimientos es insuficiente. Los resultados reportados no coinciden con las evaluaciones proporcionadas por los sitios de voluntariado. Los acompañamientos proporcionados por el profesor no están alineados con los informes presentados.	Los informes entregados, resultado del seguimiento realizado a los voluntariados/ emprendedores, no arrojan los datos o la información suficiente para evaluar estas acciones en el programa y proyectar esta intervención social. Presenta la relación de algunos acompañamientos realizados, pero no los correlaciona con los avances esperados en este proceso.	Los informes elaborados, resultado del seguimiento a los voluntariados/ emprendedores, contienen la información completa y ajustada a lo solicitado. Los datos reportados allí provienen de fuentes confiables y se cuenta con los soportes para verificarlos (carpetas, instrumentos de evaluación, entre otros). Este conjunto de evidencias provee herramientas para evaluar este aspecto desde el programa.	Los informes de seguimiento al voluntariado/ emprendimiento, presentados por el profesor constituyen un insumo valioso para la consecución de proyectos de investigación que impacten en las comunidades. El resultado de la gestión del profesor respecto a los voluntariados proporciona elementos valiosos para la transformación curricular del programa.

Dimensión	Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Enseñanza para la proyección social	Relacionamiento con graduados	El informe presentado no corresponde a lo estimado en el plan de trabajo en cuanto al despliegue de acciones encaminadas al seguimiento y acompañamiento a los graduados del programa, hecho que debilita sus procesos de acreditación o registro calificado.	El informe de seguimiento y acompañamiento a los graduados no contiene la información necesaria para generar una mirada objetiva a la labor desempeñada por los egresados del programa en el sector productivo.	El informe presentado da cuenta de las estrategias implementadas en el seguimiento a los graduados, genera acciones de acompañamiento que brindan apoyo al programa continuamente. Estas acciones constituyen un insumo primordial para generar transformaciones curriculares apalancadas en evidencias confiables y pertinentes.	Gestiona eventos y encuentros de graduados en los que se evidencia su proyección en el sector productivo y logra motivarlos. A partir de esta gestión, se generan redes de apoyo u otras actividades en las que los graduados mantienen su presencia activa.
	Educación continua	No ha presentado una evaluación, por lo menos parcial, de la oferta de educación continuada de su programa, tampoco presenta formalmente nuevas opciones para ampliarla, por lo tanto no genera diseños curriculares a partir de lo aprobado.	Presenta una evaluación parcial de la oferta de educación continuada de su programa. Sin embargo, no presenta formalmente nuevas opciones para ampliarla, por lo tanto, no genera diseños curriculares a partir de lo aprobado.	Presenta los informes de evaluación correspondientes a la oferta de educación continuada vigente en el programa, lo que ayuda en el proceso de validación y en la consecución de nuevos programas alineados con las necesidades de la población actualmente. Genera algunos diseños curriculares preliminares una vez aprobados los cursos, seminarios, diplomados, entre otros.	Gestiona programas de educación continua pertinentes a las necesidades del sector productivo. Ha logrado que sus propuestas de oferta sean exitosas en la comunidad estudiantil, docente y administrativa.

Tabla 12. Rúbrica para la evaluación de Desempeño del Desarrollo Profesional por Objetivos

Dimensión	Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
		Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Servicios de extensión profesional	Desarrollo integral del profesor	No presenta certificaciones de procesos de formación o de participación en actividades de desarrollo integral (internos o externos), a pesar de contar en su Plan Individual de Trabajo con tiempo asignado para el logro de este objetivo.	Aunque presenta evidencia del proceso de formación o de participación en actividades de desarrollo integral (internas o externas), no lo ha culminado en los tiempos estimados; por lo tanto, no cuenta con la certificación correspondiente.	Adelantó procesos de formación o de participación en actividades de desarrollo integral (internos o externos) y presenta por lo menos un certificado.	Adelantó procesos de formación o de participación en actividades de desarrollo integral (internos o externos) y presenta más de una certificación, superando así lo esperado.

Tabla 13. Rúbrica de evaluación de Desempeño para el Apoyo de la Gestión Académica

Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Atención integral al estudiante	No presenta informes que den cuenta del acompañamiento y apoyo brindado a los estudiantes que requieren mayor atención, no se encuentran registros de reportes de seguimiento por parte del profesor al programa.	El acompañamiento realizado por el profesor se ve soportado por algunos de los informes presentados al programa. Sin embargo, ellos no dan cuenta de las estrategias implementadas ni de los resultados alcanzados con los estudiantes que presentan dificultades académicas.	Emplea diferentes estrategias de acompañamiento encaminadas a fortalecer el rendimiento académico de los estudiantes. Además, presenta un informe sobre los resultados obtenidos con esta implementación.	A partir de la percepción de los estudiantes, el profesor implementa estrategias de seguimiento creativas que generan impacto en los estudiantes, lo que hace que esta experiencia resulte replicable en el programa o facultad.
Gestión para la innovación curricular (gestión curricular)	No presenta ninguna evidencia de los avances alcanzados de su producción académica. Su ejercicio profesoral se centra solamente en la asistencia al aula de clase.	Presenta algunos productos, como guías de aprendizaje, guías de laboratorio, OVA, AVA, o productos académicos (artículos, ponencias), pero su producción no cumple en su totalidad con los estándares de calidad requeridos por la institución o se presentan incompletos frente a lo requerido en el plan de trabajo.	Presenta una relación de los productos elaborados, fruto de su acción pedagógica, todos ellos conforme a los estándares de calidad esperados. Este ejercicio da cuenta de la forma como ha venido enriqueciendo su práctica pedagógica y cómo la ha sistematizado.	Socializa su producción académica en eventos nacionales o internacionales, convirtiéndose en un referente importante en su programa o facultad.
Gestión de aseguramiento de la calidad	Los informes presentados no coinciden con las fechas de aplicación de los talleres realizados en el marco de procesos de autoevaluación; por lo tanto, no se encuentra consistencia entre los datos presentados y la información suministrada. Los reportes solicitados por el programa como insumo para el registro calificado o acreditación en alta calidad no son presentados a tiempo ni de manera completa.	Apoyó algunos de los talleres realizados en el marco de los procesos de autoevaluación; sin embargo, los reportes solicitados resultaron incompletos y sin información relevante que enriquezca al programa en sus procesos de acreditación o renovación de registro	Elabora los informes de autoevaluación requeridos, incluyendo los correspondientes a los talleres implementados. Su contribución al programa se evidencia en la entrega oportuna de los documentos solicitados en las fechas previstas.	Elabora los informes de autoevaluación con rigurosidad, atendiendo a los estándares técnicos requeridos. Lidera los procesos de visitas de pares e informes adicionales solicitados para ser entregados al MEN.

Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Apoyo a los asuntos estudiantiles y profesoraes del programa	No atiende de manera oportuna los requerimientos de los estudiantes y profesores. Esto genera inconvenientes en varios procesos que requieren soluciones oportunas. No se cuenta con un informe de la gestión realizada para resolver los asuntos de los estudiantes del programa.	Atiende eventualmente algunas de las solicitudes realizadas por los estudiantes y profesores, generando así algunos reprocesos en las gestiones del programa. El informe de gestión entregado está incompleto, pero reporta alguna información importante para el programa para mejorar continuamente.	Atiende oportunamente las solicitudes de los estudiantes y profesores, dando respuestas claras, maneja claramente los procesos del programa. El informe de gestión frente a la atención de los estudiantes se muestra completo y los datos allí consignados son insumo importante para realizar los análisis que conducirán a generar planes de mejoramiento.	El profesor maneja claramente los procesos del programa lo que hace que la atención que se le ofrece a los estudiantes y profesores sea oportuna y ágil. El profesor entrega un informe de gestión completo y lo acompaña con un plan de mejoramiento en el que se incluyen aquellos aspectos clave para lograr que los procesos sean cada vez más claros y coherentes con la filosofía UNIMINUTO

Tabla 14. Rúbrica para la evaluación de Desempeño en la Gestión Académica - Director o Coordinador del Programa Académico

Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión para la innovación curricular	El director o coordinador de programa no presenta informes que den cuenta de propuestas tendientes al fortalecimiento del currículo del programa, las actas de los comités curriculares están incompletas y presentan inconsistencias, no ha realizado un informe analítico acerca de los logros alcanzados por los estudiantes y de aquellos puntos que requieren mejoramientos y fortalecimientos. No hay evidencia de los seguimientos realizados de su producción académica. Su ejercicio como profesor se centra solamente en la asistencia al aula de clase.	Presenta algunos productos que contribuyen al fortalecimiento de su programa en cuanto a la consecución de acciones que permitan el desarrollo de competencias en los estudiantes en el campo disciplinar específico. La documentación relacionada, fruto de su gestión de carácter curricular, está incompleta y con algunas imprecisiones. Dentro de los informes presentados sobre su gestión, propone algunos planes de mejoramiento que pueden ser aplicados en el programa como parte del fortalecimiento de los estudiantes en las pruebas SABER PRO.	Presenta informes ajustados y pertinentes a su labor de gestión académica que hacen que el programa mantenga al día sus procesos y procedimientos, y, además, que cuente con los insumos para generar planes de mejoramiento curricular.	Presenta informes de alta calidad, con datos y evidencias que permiten al programa tomar decisiones con respecto a los fortalecimientos curriculares que deben realizarse. Además, entrega planes de mejoramiento que pueden contribuir para mejorar los resultados en las pruebas SABER PRO, fruto de los análisis realizados desde su gestión y seguimiento al logro de los aprendizajes de los estudiantes.

Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión para la proyección social	Se carece de información que dé cuenta del acompañamiento realizado por el director o coordinador de programa en cuanto a la gestión en proyección social. No se presenta informe de seguimiento, evaluación ni planes de mejora de las estrategias implementadas en este aspecto.	Presenta algunos avances con respecto a las estrategias implementadas para fortalecer la gestión de la proyección social; sin embargo, cumple con los mínimos requeridos de acuerdo al plan de trabajo de debía desarrollar. Presenta informes inconclusos que dificultan la consecución de planes de mejoramiento encaminados a fortalecer la gestión de la proyección social en el programa.	Presenta los informes de resultados del proyecto o proyectos sociales que apoya desde su gestión; además, propone estrategias para fortalecer la proyección social. Realiza un seguimiento completo a los proyectos de proyección social adelantados desde el programa y logra realizar una lectura sobre las necesidades en los contextos en los que pueden interactuar desde su saber disciplinar.	Se ha destacado por liderar los proyectos de carácter social de su programa y apoya activamente a los directores o coordinadores de programas, organizando eventos y demás actividades que logren visibilizar la labor del programa. Además, genera documentos que sirven como insumo fundamental para consolidar los procesos de investigación desde el ámbito social. Entrega informes que dan cuenta de su gestión, sistematizados y a partir de ellos propone acciones concretas de mejoramiento en el campo de la proyección social de su programa.
Gestión para la investigación, innovación y creación artística	No presenta información que dé cuenta del acompañamiento realizado en cuanto a la gestión en investigación de su programa. No presenta informe de seguimiento, evaluación ni planes de mejora a las estrategias implementadas en el campo de la investigación por parte de director o coordinador de programa.	Presenta algunos avances con respecto a las estrategias implementadas para fortalecer la investigación; sin embargo, cumple con los mínimos requeridos de acuerdo con el plan de trabajo de debía desarrollar. Presenta informes inconclusos que dificultan la consecución de planes de mejoramiento encaminados a fortalecer la gestión de la investigación en el programa. No cuenta con información acerca del cumplimiento de los propósitos de formación investigativa en los estudiantes.	Presenta los informes sobre las estrategias implementadas para fortalecer los procesos de investigación del programa y el seguimiento a los proyectos adelantados tanto por docentes como por estudiantes. Presenta la sistematización de los proyectos adelantados, incluyendo información actualizada acerca del estado en el que se encuentra cada uno de ellos.	Se ha destacado por liderar varios proyectos de investigación y además ha contribuido con sus aportes a otros que se estén realizando. Apoya activamente a los directores o coordinadores de programa, organizando eventos y demás actividades que logren visibilizar la labor del programa en el ámbito investigativo. Además, genera documentos que sirven como insumo fundamental para consolidar los procesos de investigación del programa. Entrega informes que dan cuenta de su gestión, sistematizados y a partir de ellos propone acciones concretas de mejoramiento en el campo de la investigación de su programa.

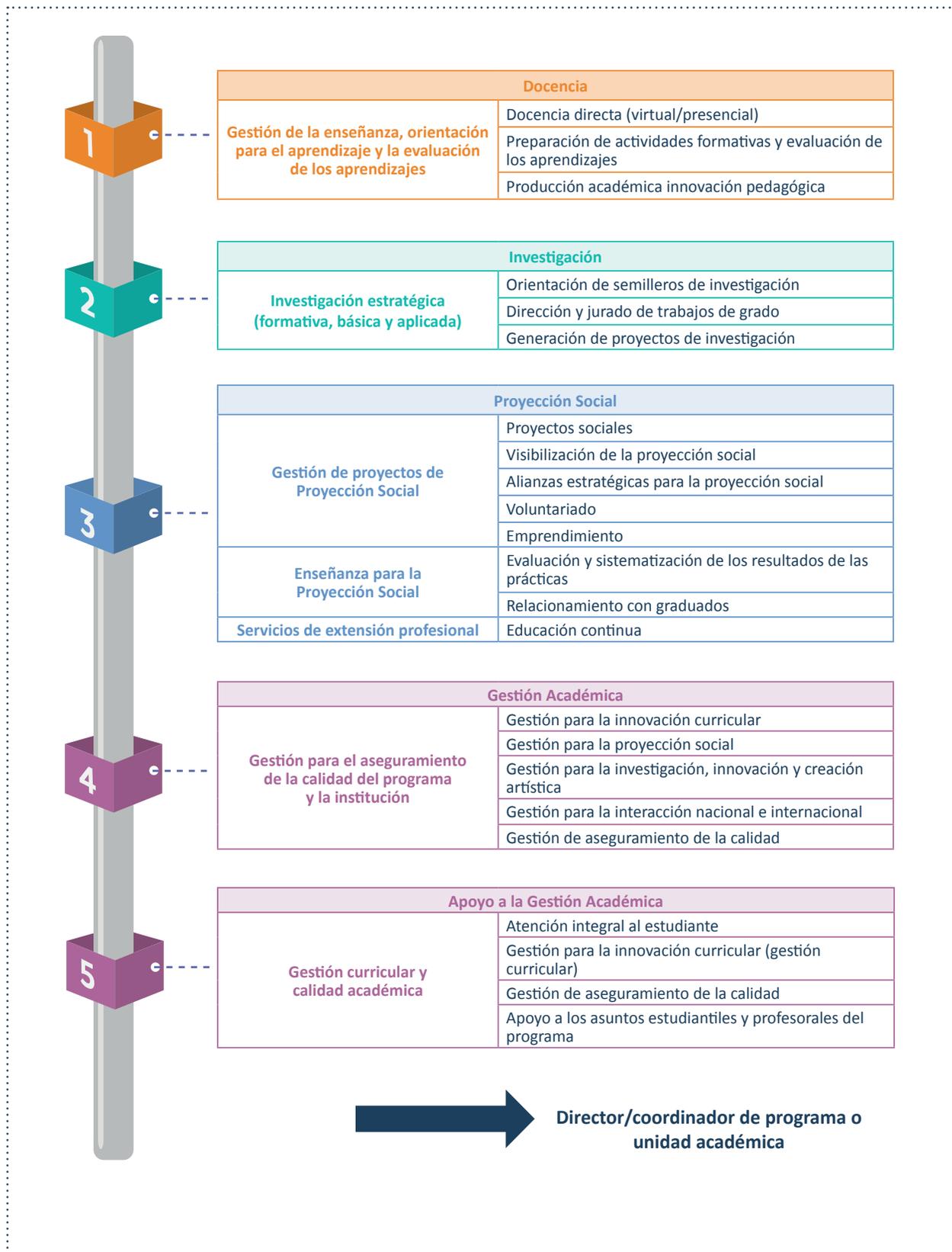
Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión para la interacción nacional e internacional	No presenta informes claros sobre la movilidad nacional e internacional de los estudiantes y profesores del programa. Dichos informes contienen poca información y en ellos no se muestra el impacto de esta movilidad en el programa. Varios procesos quedaron sin gestionarse, o se gestionaron fuera de los tiempos estimados para este fin. Se informa sobre algunas gestiones para generar convenios de cooperación que, sin embargo, no lograron concretarse oportunamente.	Presenta el informe de movilidad nacional e internacional de profesores y estudiantes del programa; pero los datos no son contundentes y no permiten evidenciar el impacto de la gestión que en ese aspecto se ha adelantado en el programa. Se generan algunas acciones que permiten socializar las experiencias de algunos de los profesores y estudiantes partícipes de esta experiencia. No cuenta con información sobre la gestión realizada para la consecución de convenios a nivel nacional o internacional.	Presenta los informes completos de movilidad nacional e internacional de profesores y estudiantes. Dichos informes dan cuenta de su contribución a la rigurosidad en el seguimiento de las acciones de fortalecimiento del programa. Genera algunas actividades para socializar los programas de movilidad profesoral y estudiantil UNIMINUTO.	Presenta informes de alta calidad, con datos y evidencias que permiten al programa tomar decisiones con respecto a los procesos de movilidad internacional del programa. Genera actividades de socialización de los programas de movilidad de profesores y estudiantes, logrando resultados favorables y que contribuyen a mostrar evidencias concretas de crecimiento de su programa. Logra varios convenios con otras instituciones a nivel nacional e internacional para realizar investigaciones conjuntas y la participación del programa en diversos eventos.
Gestión de aseguramiento de la calidad	Los informes presentados no coinciden con las fechas de aplicación de los talleres realizados en el marco de procesos de autoevaluación, por lo tanto, no se encuentra consistencia entre los datos presentados y la información suministrada. Los datos suministrados en los documentos maestros son muy confusos, no reflejan la realidad del programa y existen varias imprecisiones en la información allí plasmada. Los reportes solicitados por el programa como insumo para la evaluación de los currículos no son presentados a tiempo ni de manera completa.	Apoyó la organización de algunos de los talleres realizados en el marco de los procesos de autoevaluación; sin embargo, los reportes solicitados resultaron incompletos y sin información relevante que enriquezca al programa en sus procesos de acreditación o renovación de registro calificado. Los documentos maestros solicitados se entregaron con algunas impresiones que están siendo corregidas.	Participó activamente en los talleres y demás actividades realizadas en el marco de los procesos de autoevaluación del programa, lo que contribuyó a la presentación de informes que contienen la información necesaria para el enriquecimiento de programa en sus procesos de acreditación o renovación del registro calificado. Los documentos maestros solicitados están completos y fueron entregados de manera oportuna.	Presenta informes completos, mediante los cuales se demuestra la sistematización de los datos obtenidos en los encuentros de autoevaluación. Esto contribuye al fortalecimiento del programa en los procesos de acreditación o renovación de registros calificados. Los informes entregados contienen un análisis detallado de los procesos del programa que son fuertes y de aquellos que requieren fortalecimiento. Presenta a tiempo los documentos maestros solicitados sin que presenten imprecisiones contundentes que requieran correcciones, lo que minimiza el tiempo empleado para el desarrollo de estos procesos.

Nombre del objetivo	NIVELES DE DESEMPEÑO DEL PROFESOR UNIMINUTO			
	Desempeño insatisfactorio	Desempeño aceptable	Desempeño esperado	Desempeño excepcional
Gestión de asuntos estudiantiles	No atiende de manera oportuna las solicitudes de los estudiantes, lo cual genera inconvenientes en varios procesos que requieren soluciones oportunas. No se cuenta con un informe de la gestión realizada para resolver los asuntos de los estudiantes del programa.	Atiende eventualmente algunas de las solicitudes realizadas por los estudiantes, generando así algunos reprocesos en las gestiones del programa. El informe de gestión entregado está incompleto, aunque reporta alguna información importante para el mejoramiento continuo del programa.	Atiende oportunamente las solicitudes de los estudiantes, da respuestas claras y maneja claramente los procesos del programa. El informe de gestión respecto a la atención de los estudiantes se muestra completo y los datos allí consignados son insumos importantes para los análisis que conducirán a la estructuración de planes de mejoramiento.	El director o coordinador de programa maneja claramente los procesos del programa y, en consecuencia, la atención que se le ofrece a los estudiantes es oportuna y ágil. El director o coordinador de programa entrega un informe de gestión completo y lo acompaña con un plan de mejoramiento en el que se incluyen aspectos clave para lograr que los procesos sean cada vez más claros y coherentes con la filosofía UNIMINUTO.
Gestión de asuntos profesoriales	No atiende de manera oportuna los requerimientos de los profesores, lo cual genera inconvenientes en varios procesos que requieren soluciones oportunas. No se cuenta con un informe de la gestión realizada para resolver los asuntos de los profesores del programa.	Atiende eventualmente algunas de las solicitudes realizadas por los profesores, generando así algunos reprocesos en las gestiones del programa. El informe de gestión entregado está incompleto, aunque reporta alguna información importante para el mejoramiento continuo del programa.	Atiende oportunamente las solicitudes de los profesores, da respuestas claras y maneja claramente los procesos del programa. El informe de gestión respecto a la atención de los profesores del programa se muestra completo y los datos allí consignados son insumos importantes para los análisis que conducirán a la estructuración de planes de mejoramiento.	Maneja claramente los procesos del programa y, en consecuencia, la atención que se le ofrece a los profesores del programa es oportuna y ágil. El director o coordinador de programa entrega un informe de gestión completo y lo acompaña con un plan de mejoramiento en el que se incluyen aspectos clave para lograr que los procesos sean cada vez más claros y coherentes con la filosofía UNIMINUTO.

A modo de Conclusión



Los objetivos genéricos para la evaluación del desempeño del profesor y del director o coordinador académico son:



Capítulo 4.

Gestión del desempeño profesoral: Evaluación de competencias

“ La evaluación es un proceso sistemático de reflexión sobre la práctica. ”

Rosales López (1989)



4.1. GENERALIDADES DE LAS COMPETENCIAS



A partir del trabajo realizado por la Red de Institutos de Formación Profesional (REDIFP) (2008) se presenta la síntesis de las definiciones y enfoques que dieron origen al término *competencia*. Inicialmente, el término proviene de dos campos: lingüístico y laboral.

En el campo lingüístico, su origen se le atribuye a Chomsky, quien en 1964 construyó el concepto de *competencia lingüística*, con el cual buscaba no solo dar identidad a un conjunto de saberes, sino también sentar las bases sobre los procesos en los que se podría sustentar el futuro de sus líneas de estudio de esa disciplina.

En el campo laboral, el concepto de competencia empezó a ser utilizado por el psicólogo David McClelland en la década de 1970 (Universidad de Harvard), enfocado a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. Un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales *test* o pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral. McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los múltiples niveles de rendimiento de las personas trabajadoras.

Los factores descritos por McClelland se centraron en las características y comportamientos de quienes desempeñaban los empleos, más que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo. Más tarde, en los años ochenta, el concepto de competencia emergió con mayor fuerza en los países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la formación de mano de obra y ante las demandas surgidas en el sistema educativo y en el productivo. En la región latinoamericana y del Caribe, el enfoque de competencia laboral se ha extendido desde la segunda mitad de la década de los noventa.

Por otra parte, desde diversas corrientes pedagógicas han surgido distintas formas de concebir una actividad docente. Los enfoques más utilizados en la actualidad son el funcionalista, el conductual y el constructivista.

Enfoque conductual:	Concibe las competencias como comportamientos. Son comportamientos claves para que las personas y las organizaciones sean competitivas. Hace énfasis en la eficacia del logro de metas organizacionales y en la eficiencia del manejo de recursos y tiempo. La competencia en este modelo describe fundamentalmente lo que una persona trabajadora <i>puede</i> hacer, y no lo que <i>hace</i> .
Enfoque funcionalista:	Se centra en la aplicación del análisis funcional. Concibe las competencias como conjuntos de atributos para responder a los requerimientos de los puestos de trabajo. Hace énfasis en el análisis de funciones y en la evaluación de las competencias.
Enfoque constructivista:	Se centra en el análisis y resolución de dificultades y problemas. Concibe las competencias como conocimientos, habilidades y actitudes para responder a dificultades y problemas. Hace énfasis en la construcción de las competencias y en el abordaje de dificultades.

Existen múltiples definiciones de competencias: desde algunas posiciones teóricas se consideran como comportamientos; desde otras, como atributos y también como capacidades. Para el caso de la REDIFP (2008), se le define como:

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el desempeño de una función productiva. Puede ser definida y medida en términos de desempeños en un determinado contexto laboral. Refleja el saber, el saber hacer y el saber ser.

De acuerdo con Alles (2007), el término *competencia* se refiere a “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener distintas características en empresas y/o mercados diferentes” (p. 20).

Por otra parte, Rodríguez Beltrame (2015) señala que la evaluación de desempeño basado en competencias, además de evaluar en función de los estándares de actuación en el trabajo y de los resultados más tradicionales, agrega las conductas de trabajo necesarias para realizar tareas específicas del puesto de trabajo. A través de la aplicación de la evaluación, las organizaciones buscan reforzar las conductas de manera que se estimule la incorporación de las competencias requeridas.

4.2.

PERFIL COMPETENCIAL DEL PROFESOR UNIVERSITARIO

Actualmente la universidad está viviendo cambios positivos para el mejoramiento continuo, la calidad educativa y la internacionalización, que conllevan transformaciones en las funciones, roles y tareas asignadas al profesor, y, por tanto, lo obligan a desarrollar nuevas competencias en su quehacer profesional. Por ello, los cambios educativos en la sociedad del conocimiento exigen que la práctica docente pase de la mera entrega de información al desarrollo de competencias profesionales para satisfacer las demandas de la sociedad, del sector productivo, y para contribuir de esta manera al desarrollo social y económico del país.

A continuación, se presentan las diferentes maneras de expresar las competencias del profesor en el ámbito de la educación superior:

La Unesco (1998), señala que el profesor universitario debe reunir las siguientes competencias:

- ▶ Conocimiento y entendimiento de los distintos modos de aprendizaje de los estudiantes, conocimientos, competencias y aptitudes en materia de evaluación de los aprendizajes, a fin de ayudarles a aprender.
- ▶ Compromiso con el saber en la disciplina en el marco del respeto de las normas profesionales y del conocimiento de las nuevas circunstancias.
- ▶ Conocimiento de las aplicaciones de la ciencia y la tecnología a la disciplina, en relación con el acceso al material y los recursos en el ámbito mundial y con la enseñanza de la tecnología.
- ▶ Receptividad a los indicios del *mercado exterior* para conocer las necesidades de aquellos que podrían contratar a los graduados de una disciplina.
- ▶ Dominio de las innovaciones en el campo de la enseñanza, incluida la conciencia de la necesidad de una instrucción de *modo doble* en la que la educación presencial y a distancia emplean un material similar.

- ▶ Conocimientos de los usuarios, en particular las opiniones y aspiraciones de los interesados, entre ellos los estudiantes.
- ▶ Conciencia acerca de la influencia que ejercen los factores internacionales y multiculturales sobre los planes de estudios.
- ▶ Capacidad de instruir a una amplia gama de estudiantes, de distintos grupos de edad, origen socioeconómico, raza, etc., a lo largo del día.
- ▶ Aptitudes para ocuparse de un número mayor de estudiantes en las clases, los seminarios o talleres formales, conservando la calidad, y para la elaboración de *estrategias de gestión* personales y profesionales.

Según Pimienta (2012), lo que se espera del docente universitario en un “saber hacer”, es decir, que sepa cómo:

- ▶ Organizar y animar situaciones de aprendizaje.
- ▶ Gestionar la progresión de los aprendizajes.
- ▶ Elaborar y hacer evolucionar dispositivos de diferenciación.
- ▶ Implicar a los alumnos en su aprendizaje.
- ▶ Trabajar en equipo.
- ▶ Participar en la gestión de la escuela.
- ▶ Informar e implicar a los padres.
- ▶ Utilizar las nuevas tecnologías.
- ▶ Afrontar los deberes y los dilemas éticos de la profesión.
- ▶ Organizar la propia formación continua.

Entre otros atributos, Perrenoud (2007) también resalta que el profesor: 1) ha de conocer con solvencia su disciplina y poseer una significativa experiencia profesional; 2) debe ser ético y mostrar identificación institucional; 3) debe manifestar una personalidad receptiva y carismática, y comunicarse de modo asertivo y comprensible. Además, es necesario que tenga habilidades didácticas y pedagógicas y que maneje apropiadamente los recursos educativos, tanto los clásicos como los actuales. Por si fuera poco, es muy deseable que reflexione sistemáticamente sobre su labor y que analice de un modo crítico los resultados que arroja su actividad.

Zabalza (2009) por ejemplo, considera que todo profesor universitario debe: planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, seleccionar los contenidos disciplinares, ofrecer explicaciones comprensibles a sus estudiantes, manejar didácticamente las nuevas tecnologías, gestionar metodologías de trabajo didáctico, relacionarse constructivamente con los educandos, tutorizar al estudiantado y al profesorado, evaluar los aprendizajes, reflexionar e investigar sobre la enseñanza y, finalmente, implicarse institucionalmente.

También Valcárcel, Quintana y Oramas (2014) coinciden en que los modelos de competencias docentes deben estar centrados en los educandos y el profesorado deberá buscar desarrollar una postura de estimular el aprendizaje, ser un tutor y contribuir a que los estudiantes sean mejores aprendices en el proceso educativo.

Para Amaro, Méndez y Mendoza (2014), los profesores universitarios deben poseer una serie de características profesionales que posibiliten una enseñanza basada en el respeto a las diferencias de todo el estudiantado. En ese sentido, la comunicación con los estudiantes, la motivación desde factores contextuales, la tutoría integrada desde la docencia, la práctica reflexiva, la gestión del aprendizaje, la promoción del aprendizaje colaborativo, la planificación basada en las diferencias, la colaboración con otros profesores para la construcción de estrategias de aprendizaje y la mejora sostenida de la práctica son elementos que contribuyen en gran medida para atender a los educandos de diversos grupos sociales.

Álvarez-Pérez y López-Aguilar (2015) consideran que el profesorado universitario debe estar preparado para realizar diversas tareas. Es decir, para ayudar al estudiante a integrarse a la vida universitaria, atender las necesidades académicas, dar respuestas en el aula a los requerimientos que presenten los estudiantes y llevar a cabo intervenciones tutoriales para facilitar su aprendizaje.

Según Eslava, de León y González (2015), es indispensable el desarrollo de competencias transversales, tales como: trabajo en equipo, participación activa, autonomía personal y emprendimiento, con el fin de atender a la diversidad. Por su parte, Fernández Batanero (2012), expone que el profesorado universitario debe tutorizar al estudiantado, propiciar el diálogo, gestionar metodologías activas, adecuar la enseñanza y los materiales educativos, y colaborar con todos los agentes educativos.

Por otra parte, diferentes estudios hacen énfasis en las competencias didácticas. Por ejemplo, Rivadeneira (2017) afirma que el profesorado universitario asumirá un nuevo rol de acompañante, facilitador, guía, orientador de un proceso de conocimiento, capaz de estimular cada vez más el desarrollo individual del estudiantado, con responsabilidad y autonomía para su perfeccionamiento.

Así mismo, el profesorado universitario debe ser capaz de saber escuchar, separar sus propios esquemas culturales, ser empático, evitar los juicios, las críticas y acoplarse con las necesidades, intereses y sentimientos de los educandos, más cuando estos provienen de un contexto cultural distinto (Álvarez, 2018).

En fin, son numerosos los listados de competencias que podemos encontrar en referencia al perfil docente universitario, y esta multiplicidad de listados competenciales se justifica por la diversidad y heterogeneidad de contextos donde se pueden desarrollar estas funciones, así como por la diversidad tipológica de profesionales a los que podemos referirnos; pero, como lo afirma Tomás

(2001): “volver a pensar la Universidad significa reconceptualizar el papel del profesorado, de los estudiantes, de la enseñanza-aprendizaje, de la investigación, del gobierno y la gestión” (p. 7) y este replanteamiento de la función docente significa “dejar el papel de reproductor de conocimiento e ir hacia un orientador de aprendizajes” (p.7), pues también se reorienta el aprendizaje de los estudiantes, ya que “debe permitir adquirir conocimientos, pero especialmente saberlos buscar, procesar y aplicar” (p. 8).

Respecto a las competencias del profesor en entornos virtuales de enseñanzaaprendizaje, diferentes autores resaltan la importancia de las TIC. El concepto de competencias en TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y aprendizaje virtual (*e-Learning*) es tan amplio y complejo que puede abordarse desde distintas perspectivas que enfatizan el componente tecnológico, lo comunicacional y lo informacional. Tal como lo expone Prendes (2009), estas habilidades pueden agruparse así:

- Competencias básicas en informática:** Se relacionan con el uso del computador (capacidad de identificar y entender sus componentes y periféricos); los programas (capacidad para instalar y configurar las aplicaciones más comunes: ofimática, antivirus, navegadores, etc.) e Internet (capacidad para conocer y utilizar los recursos disponibles para navegar eficazmente).
- Competencia tecnológica:** Está relacionada con la competencia informática, pero se le identifica más con la práctica docente. Se espera que el sujeto conozca y aplique las posibilidades de las TIC en el ámbito educativo para la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje y que seleccione, diseñe y produzca materiales didácticos que promuevan el aprendizaje significativo y el protagonismo del estudiante, mediante la utilización de las TIC.
- Competencia digital:** Apunta al uso crítico de las TIC para el trabajo, el ocio y la comunicación. Se sustenta en las competencias básicas relacionadas con el uso del computador para obtener, evaluar, almacenar, producir e intercambiar información a través de la red.
- Competencias informacionales:** Se refieren al conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que capacitan a los sujetos para buscar, reconocer, localizar, procesar, evaluar y utilizar adecuadamente la información requerida. Esta competencia es común a todas las disciplinas, entornos de aprendizaje y niveles educativos. También se asocia a la competencia para el tratamiento de la información que se refiere a la transformación de la información en conocimiento.

Competencias centradas en el componente comunicativo:

Se refieren a las habilidades conocimientos y actitudes que capacitan a los sujetos para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como herramientas para la expresión y la comunicación, para el acceso a distintas fuentes de información, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo colaborativo.

Finalmente, podemos resaltar que, para la educación virtual, es preciso que el profesor desarrolle las competencias específicas que se describen en la tabla 15.

Tabla 15. Competencias del profesor en la Educación Virtual

Competencia	Unidades de competencia
Aprendizaje y autoaprendizaje	Comprensión de los estilos de aprendizaje. Resolución de problemas. Capacidad para conducir a otro a través del autoaprendizaje. Capacidad de visualizar los diferentes contextos y experiencias de los participantes.
Diseño pedagógico	Comprensión de las fases de su modelo de diseño/elaboración de contenidos en línea. Dominio de las características de los estilos de aprendizaje. Habilidades para el diseño y desarrollo de materiales de apoyo.
Manejo del cambio	Comprensión de los objetivos y la cultura organizacional. Habilidades para la intervención en grupos. Comprensión de los factores que inciden en la motivación de personas. Capacidad de percibir y analizar información histórica.
Liderazgo	Habilidad para inspirar y motivar a otros. Capacidad de dar seguimiento a los procesos orientados a objetivos organizacionales. Habilidad para retomar el comportamiento personal como ejemplo para otros. Capacidad para mantener una visión organizacional en el largo plazo.
Visión del medio	Conocimiento de las tendencias actuales y emergentes. Dominio de varios tipos de tecnologías y sus limitantes. Capacidad de trabajo en red. Comprensión de las aplicaciones prácticas de diversas tecnologías.
Construcción de relaciones interpersonales y colaborativas	Dominio de las habilidades de lectoescritura. Habilidades comunicativas no verbales. Conocimiento de los diversos estilos de comunicación. Comprensión y capacidad para eliminar las barreras que dificultan la comunicación efectiva.
Pensamiento holístico	Habilidad para visualizar y organizar patrones a través de diferentes eventos. Capacidad para analizar relaciones causa-efecto de manera precisa. Habilidades investigativas.

Fuente: Tomada de Gutiérrez y Prendes (2013).

4.3. COMPETENCIAS DEL PROFESOR UNIMINUTO



Las transformaciones que ha venido sufriendo la educación en los últimos tiempos han creado la necesidad de implementar procesos dinámicos y flexibles. Para lograrlo, se requieren profesionales capaces de propiciar aprendizajes que permitan potenciar el desarrollo y calidad de vida de los estudiantes. Por lo tanto, el profesor de estos tiempos debe contar con una serie de cualidades, aptitudes y actitudes que lo definan y lo distingan en una sociedad que se transforma a pasos agigantados y demanda nuevos desarrollos en los seres humanos.

De manera que el profesor de hoy se enfrenta también a cambios en las dinámicas y lógicas con las que se mueve la sociedad. En consecuencia, es preciso que él desarrolle las destrezas necesarias para responder a tales cambios y que, a su vez, fomente en sus estudiantes la adquisición y el desarrollo de las habilidades transversales y las competencias clave de cara a los desafíos que plantea el mundo actual. Es indispensable, por tanto, el desarrollo de competencias para el pensamiento crítico, el pensamiento sistémico, la autoconciencia, la resolución integral de problemas, la capacidad de anticipación, competencias normativas y de colaboración, el espíritu emprendedor, la curiosidad, la responsabilidad social, entre otras.

El papel del profesor, entonces, va más allá de las fronteras del aula. Su enseñanza debe trascender. Para ello, es preciso focalizar los aprendizajes de sus estudiantes en contextos reales de actuación, puesto que no solo se requiere mostrar resultados de sus aprendizajes desde los estándares nacionales e internacionales, sino que desde su ejercicio debe contribuir a una sociedad con necesidades de diversa índole. Desde esta perspectiva, UNIMINUTO está comprometida con la cualificación y fortalecimiento continuo de sus profesores, y, para tales fines, genera planes de formación acordes con lo que ellos viven diariamente en su interacción con sus estudiantes, con el propósito de fortalecerlos y posicionarlos como actores principales en la construcción de tejido social.

En este apartado se reúnen, en las tablas 16 a 19, aquellas competencias que UNIMINUTO requiere de sus profesores, con el fin de promover la formación y el acompañamiento integral de sus estudiantes, conforme a los derroteros establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Desarrollo.

Tabla 16. Competencias del Profesor para la Docencia

Competencia	Definición de la competencia	Conducta asociada
Enseñanza	Mediar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, implementando estrategias didácticas desde el enfoque pedagógico praxeológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra dominio disciplinar de los cursos que imparte. • Selecciona y estructura didácticamente las unidades de aprendizaje. • Utiliza recursos educativos basados en las TIC para el desarrollo de las competencias de los estudiantes. • Implementa estrategias para el desarrollo de competencias interculturales en los estudiantes.
Inteligencia social	Considerar las necesidades de los estudiantes, para fortalecer su proceso académico.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende el tipo de necesidades de aprendizaje de los estudiantes. • Propicia espacios de reflexión a partir del diálogo. • Da respuesta oportuna a las inquietudes de los estudiantes. • Establece relaciones interpersonales respetuosas y empáticas con los estudiantes.
Seguimiento a los aprendizajes	Orientar y evaluar los procesos de aprendizaje en concordancia con la estructura metodológica del curso, la actividad diseñada, los lineamientos institucionales y los referentes de la evaluación externa.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza diferentes formas de evaluación del aprendizaje. • Comunica oportunamente las actividades y los criterios de evaluación. • Reporta los resultados académicos de los estudiantes en los tiempos establecidos. • Lleva a cabo procesos de retroalimentación oportuna, específica, explicativa y prescriptiva.
Innovación pedagógica	Generar estrategias pedagógicas novedosas que contribuyan a la transformación de las prácticas formativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematiza el quehacer pedagógico. • Diseña productos académicos para contribuir al logro de los aprendizajes. • Investiga sobre novedades y avances en pedagogía. Aplica creatividad en la construcción de herramientas pedagógicas.
Gestión curricular	Apoyar la implementación de propuestas teórico-prácticas conducentes al monitoreo constante de la pertinencia del programa, enfoques, plan de estudio, estructuras metodológicas, entre otros, encaminadas a fortalecer la promesa de valor del programa.	<ul style="list-style-type: none"> • Aporta a los procesos de actualización e innovación curricular del programa. • Genera procesos de sistematización para el fortalecimiento curricular del programa. • Crea estrategias funcionales de seguimiento y evaluación curricular.
Gestión de calidad académica	Orientar desde la planeación la evaluación continua de las condiciones de calidad del programa, mediante procesos de autorregulación que se derivan de los planes de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> • Participa en los ejercicios de autoevaluación periódica del programa. • Diagnóstica objetivamente el estado de calidad del programa a partir de fuentes confiables. • Genera propuestas de mejoramiento continuo de programa. • Conoce las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos institucionales.

Tabla 17. Competencias del Profesor para la Investigación

Competencia	Definición de la competencia	Conducta asociada
Gestión investigativa	Planear y ejecutar procesos de investigación en contextos reales.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseña, indaga y aplica métodos de investigación pertinentes al problema o necesidad abordada. • Se actualiza permanentemente en los avances de su área de conocimiento. • Participa en eventos o redes nacionales e internacionales, socializando los avances alcanzados a nivel investigativo. • Organiza eventos académicos nacionales o internacionales. • Presenta informes o sistematización de resultados e impacto de la investigación. • Conoce las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación.
Enseñanza de la investigación	Orientar los procesos de formación investigativa mediante estrategias didácticas desde el enfoque pedagógico praxeológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en el estudiante la capacidad de indagación y el desarrollo del pensamiento crítico. • Sistematiza los procesos de acompañamiento a los proyectos de grado. • Participa como jurado en proyectos de investigación. • Consolida semilleros de investigación.

Tabla 18. Competencias del Profesor para la Proyección Social

Competencia	Definición de la competencia	Conducta asociada
Gestión de la proyección social	Garantizar el desarrollo, la gestión y la evaluación de proyectos que fortalezcan y generen nuevos conocimientos en el marco de la responsabilidad social y la educación para el desarrollo y la ciudadanía.	<ul style="list-style-type: none"> • Propone proyectos de transformación social desde su quehacer profesional. • Plantea escenarios de formación pertinentes a los intereses de los estudiantes. • Formaliza alianzas y convenios para proyectos de transformación social. • Diseña y aplica instrumentos para el seguimiento de las prácticas de responsabilidad social, profesionales y pedagógicas. • Propone acciones de relacionamiento con el graduado. • Propone oferta de educación continua alineada con las necesidades de los contextos. • Conoce las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación.
Enseñanza para la proyección social	Diseñar e implementar estrategias didácticas a partir de la pedagogía praxeológica, orientadas a generar en el estudiante sistemas de pensamiento dirigidos a la responsabilidad social y al desarrollo de procesos de integración con agentes sociales y comunitarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en el estudiante la capacidad de lectura crítica del contexto. • Acompaña al estudiante en el planteamiento de acciones de transformación social. • Produce nuevo conocimiento a partir de la evaluación y sistematización de las prácticas.

Tabla 19. Competencias del Profesor para la Gestión Académica

Competencia	Definición de la competencia	Conducta asociada
Liderazgo	Conformar y fomentar el crecimiento de equipos motivados y aportantes hacia el logro de las metas de fortalecimiento curricular.	<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos claros, consistentes y coherentes con los procesos de actualización e innovación curricular. • Incentiva los procesos creativos y participativos que alimentan los currículos con los que interactúa. • Propone y aplica estrategias dirigidas a integrar a su equipo de trabajo, con el fin de enriquecer el currículo de su programa. • Es coherente entre lo que dice y lo que hace. • Realiza un seguimiento permanente a los procesos de su área y determina las fortalezas y los puntos que requieren mejoramiento.
Planeación	Definir eficazmente los responsables, tiempos, objetivos y prioridades para alcanzar las metas institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Traduce las estrategias implementadas en la proyección social en planes funcionales. • Construye etapas claras para la ejecución de los proyectos de proyección social emprendidos. • Establece planes de acción alternativos con miras a fortalecer los procesos de investigación.
Habilidad social	Establecer y mantener relaciones cordiales y recíprocas con redes o grupos de personas internas y externas a la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza sus contactos para el logro de metas en términos de relacionamiento estratégico. • Tiene una actitud respetuosa y empática que contribuye a generar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. • Pone su capital relacional al servicio de la organización, lo que se evidencia en las alianzas formalizadas. • Genera relaciones de confianza y construcción, lo que se evidencia en las alianzas formalizadas.
Habilidad gerencial	Establecer y mantener altos niveles de calidad en la gestión integral del área a cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza aspectos que favorecen de forma interna y externa a su programa académico • Asigna recursos de manera eficiente. • Asegura el cumplimiento de programas y proyectos. • Realiza seguimiento a resultados e indicadores. • Cumple con los cronogramas establecidos para la entrega de avances del documento maestro de su programa académico.
Dirección y desarrollo de personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, articulando las necesidades individuales con las organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene al día la información de los estudiantes y sus horarios académicos. • Da respuesta oportuna a las inquietudes de sus estudiantes. • Genera espacios de reconocimiento y retroalimentación. • Introyecta, aplica y hace cumplir los estatutos y reglamentos de UNIMINUTO. • Conoce y comprende la normatividad vigente en su campo de acción y aplica sus directrices.
Dirección y desarrollo de personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, articulando las necesidades individuales con las organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite niveles de autonomía e iniciativa. • Delega de manera efectiva y responsable. • Genera espacios de reconocimiento y retroalimentación. • Mantiene al día la información de los docentes y sus horarios. • Da respuesta oportuna a las inquietudes de sus estudiantes. • Genera espacios para mantener actualizados a sus docentes. • Mantiene relaciones de respeto en su equipo. • Introyecta, aplica y hace cumplir los estatutos y reglamentos de UNIMINUTO. • Conoce y comprende la normatividad vigente en su campo de acción y aplica sus directrices.

4.4. ESCALA DE VALORACIÓN Y RÚBRICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL PROFESOR UNIMINUTO POR COMPETENCIAS

Con respecto al estado de desarrollo de las competencias del profesor, cuyos comportamientos o conductas son demostrables a lo largo de su labor profesoral, cada competencia será valorada de acuerdo con la escala que se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Escala para la valoración de Competencias del Profesor

Descriptor	Definición
Competencia sin desarrollar	Competencia sin ejecución, con comportamientos limitados y cuya probabilidad de mejora del ejercicio profesional es escasa.
Bajo desarrollo de la competencia	Competencia de ejecución baja, cuya probabilidad de mejorar su desempeño profesional requiere de un plan de mejora a largo plazo.
Buen desarrollo de la competencia	Competencia de ejecución avanzada, que presenta una buena probabilidad de mejora de su desempeño profesional a mediano plazo.
Alto desarrollo de la competencia	Competencia de ejecución excepcional, que presenta la mayor probabilidad de aumentar su desempeño profesional en el menor tiempo y sin esfuerzo.

Por otra parte, con el fin de facilitar los procesos de evaluación del desempeño por competencias se han elaborado las rúbricas que se presentan a continuación, en las tablas 21 a 28.



Echeverría (2002) nos indica que para desempeñar eficientemente una profesión “es necesario saber los conocimientos requeridos por la misma” (componente técnico) y, a su vez, “un ejercicio eficaz de estos necesita un saber hacer” (componente metodológico), siendo cada vez más imprescindible e importante en este contexto laboral en constante evolución “saber ser” (componente personal) y “saber estar” (componente participativo).

Tabla 21. Rúbrica para la evaluación del rol de Docencia por parte del Jefe Inmediato

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> Sus prácticas docentes no integran los conceptos a la asignatura. Los recursos bibliográficos utilizados no están actualizados. No utiliza materiales audiovisuales en sus clases. No se evidencia un dominio disciplinar, por tanto, sus clases son confusas. Las actividades que lleva a cabo no se ajustan al desarrollo de las competencias a las que apunta el perfil profesional del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Sus prácticas docentes en ocasiones demuestran dinamismo. Integra algunas actividades que resultan significativas. Muy pocas veces utiliza recursos educativos basados en TIC para el desarrollo de competencias y habilidades interculturales en los estudiantes. Algunas de las actividades que lleva a cabo se ajustan al desarrollo de las competencias a las que apunta el perfil profesional del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza estrategias didácticas dinámicas y significativas. Las planeaciones que realiza evidencian el uso de estrategias que involucran el uso de las TIC y el desarrollo de competencias interculturales en los estudiantes. Lleva a cabo actividades que se ajustan al desarrollo de las competencias a las que apunta el perfil profesional del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece objetivos claros, alineados al nivel de desarrollo del estudiante. La planificación entregada se enfoca en lograr el desarrollo de competencias en los estudiantes. Siempre busca elementos interculturales en los estudiantes que integren la teoría y la práctica de su asignatura. Es reconocido en el programa por sus prácticas pedagógicas innovadoras y creativas. Lleva a cabo actividades que se ajustan al desarrollo de las competencias a las que apunta el perfil profesional y propone estrategias adicionales al programa para que sean implementadas en otros espacios académicos.
Inteligencia social	<ul style="list-style-type: none"> No se familiariza fácilmente con sus estudiantes. Difícilmente comprende las necesidades de los estudiantes. No propicia espacios para despejar dudas e inquietudes dentro y fuera del aula de clase. Muestra apatía y desinterés por sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera algunos acercamientos con sus estudiantes para resolver dudas e inquietudes. Ajusta, en algunas ocasiones, sus planes de aula, teniendo en cuenta lo que ha observado de sus estudiantes. Resuelve, en ocasiones, algunas de las dudas que se presentan; sin embargo, sus respuestas no tienen impacto en los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce las necesidades de sus estudiantes y ajusta su metodología a ellas. Ofrece respuestas oportunas a las inquietudes de los estudiantes. Se involucra activamente con sus estudiantes, generando un ambiente de confianza. Motiva el diálogo con sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera oportunidades de interacción y diálogo en diferentes espacios académicos. Como complemento de su práctica, propone espacios de reflexión en los que se pueden intercambiar inquietudes que refuerzan el aprendizaje. Genera estrategias de mejoramiento a partir de la lectura de las necesidades de aprendizaje de sus estudiantes. Promueve la construcción colectiva del conocimiento.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Seguimiento a los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> No planifica en forma clara sus procesos de evaluación. No comunica a sus estudiantes cuáles serán las estrategias de evaluación que implementará en clase. No cumple con los cronogramas establecidos para la evaluación de los estudiantes. No genera espacios para la retroalimentación de la evaluación de los aprendizajes de sus estudiantes. Entrega los resultados de la evaluación de los estudiantes fuera de los tiempos previstos 	<ul style="list-style-type: none"> Explica las características, usos y alcances de los procesos de evaluación implementados. Entrega los resultados de la evaluación de los estudiantes fuera de los tiempos previstos. En ocasiones realiza la retroalimentación de la evaluación a sus estudiantes. Ocasionalmente cambia los parámetros de evaluación establecidos inicialmente y comunicados a los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa el aprendizaje de los estudiantes en forma consistente y coherente. Incorpora de manera efectiva los resultados de la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa en su planificación docente. Emplea una variedad de instrumentos de evaluación dirigidos a realizar un seguimiento a la incorporación de conceptos a situaciones prácticas. Cumple con los cronogramas de evaluación establecidos. Retroalimenta a sus estudiantes continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Planifica diferentes tipos de pruebas, con el fin de ajustar su evaluación a los distintos estilos de aprendizaje y habilidades de sus estudiantes. Identifica las necesidades de los estudiantes por medio del análisis de la información disponible en el programa o mediante entrevistas y evaluaciones diagnósticas, a fin de utilizar estos datos para identificar sus fortalezas y debilidades. El profesor planifica la evaluación de acuerdo a lo observado en sus estudiantes.
Innovación pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> No es coherente entre lo que planifica en el aula y lo que implementa con los estudiantes, No evidencia una sistematización de su quehacer pedagógico mediante el diseño de productos académicos que contribuyan al logro de los aprendizajes. No genera estrategias motivadoras, retadoras ni formativas que capten la atención y la motivación de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Su estilo de enseñanza es el mismo en todas las clases; no ofrece nuevas alternativas que conduzcan a aprendizajes significativos. Utiliza pocas estrategias innovadoras y creativas para lograr la atención de sus estudiantes, para ello es importante que identifique aquellas prácticas motivadoras que llamen al reto y la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> Responde a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes a través de una variedad de estrategias diversas y dinámicas. Utiliza materiales llamativos que capta la atención de los estudiantes. Ha sistematizado los avances demostrados por sus estudiantes a partir de las estrategias utilizadas en el aula de clase. 	<ul style="list-style-type: none"> Indaga sobre diferentes formas de enseñar, las ajusta a su clase, las planea, las aplica y logra resultados en sus estudiantes. Sistematiza su experiencia, de manera que se convierte en referente para generar productos académicos. Crea material didáctico diverso, lo utiliza en clase y revisa el impacto que este tiene en sus estudiantes.
Gestión curricular	<ul style="list-style-type: none"> El apoyo que brinda en los procesos de revisión y ajuste del currículo no es constante. No se integra a los ejercicios programados para la revisión de los diseños curriculares del programa. No entrega los informes solicitados en cuanto a sus aportes al currículo del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Presenta algunos informes que podrían resultar importantes para el proceso de mejoramiento del programa. Presenta algunos insumos que pueden contribuir a la creación de estrategias funcionales de seguimiento y evaluación curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera estrategias para indagar acerca de fenómenos a nivel nacional e internacional que pueden contribuir al crecimiento de su programa. Sus aportes contribuyen al mejoramiento curricular del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Elabora informes consistentes y coherentes para la evaluación del currículo de su programa. El profesor sistematiza los hallazgos y análisis de resultados del proceso de indagación acerca de la evaluación del currículo de su programa académico.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Gestión de calidad académica	<ul style="list-style-type: none"> Su participación en los ejercicios de autoevaluación es insuficiente. Desconoce las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos institucionales. Su quehacer pedagógico no responde y no se encuentra alineado con las acciones propuestas por el programa con miras a su mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Participa en algunos ejercicios de autoevaluación del programa. Participa en algunos encuentros en los que se plantean propuestas de mejoramiento y planes acción que contribuyen al fortalecimiento del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuye con sus aportes al fortalecimiento de su programa, Participa activa y constantemente en las mesas de trabajo y demás actividades propuestas para revisar las acciones desarrolladas por el programa. Conoce las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula propuestas y ejecuta acciones para el mejoramiento de la calidad de su programa, fruto de su participación activa en los ejercicios de autoevaluación. Sus aportes al programa son coherentes con la esencia de este y con las políticas institucionales. Conoce las políticas y reglamentos institucionales.

Tabla 22. Rúbrica para la Autoevaluación del Rol Docente

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> Es importante que integre elementos prácticos y contextualizados para el abordaje teórico del curso. Debo utilizar referencias bibliográficas actualizadas para el desarrollo de mis clases. Considero que debo utilizar los medios educativos que me provee UNIMINUTO para el desarrollo de mis clases. Debo utilizar otras estrategias didácticas y pedagógicas para que los estudiantes puedan entender mejor mis clases. Es importante alinear las actividades que implemento en mis clases con el perfil profesional del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Debo integrar más actividades que generen interés y dinamismo en mis estudiantes. Puede resultar provechoso que use más ayudas tecnológicas para el desarrollo de competencias y habilidades interculturales en los estudiantes. Considero que debo actualizar constantemente la bibliografía utilizada en clase. Debo generar más espacios en clase para resolver las dudas de mis estudiantes. Debo implementar más actividades que promuevan el desarrollo de las competencias profesionales del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Utilizo estrategias didácticas dinámicas y significativas. Las planeaciones de mis clases incluyen estrategias que involucran el uso de las TIC y el desarrollo de competencias interculturales en los estudiantes. Utilizo material bibliográfico actualizado. Genero actividades que se ajustan al desarrollo de las competencias a las que apunta el perfil profesional del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Establezco objetivos claros, alineados al nivel de desarrollo del estudiante. La planificación de mis clases está enfocada en lograr el desarrollo de competencias en los estudiantes. Busco elementos prácticos y significativos que integran la teoría y la práctica de mi asignatura. Soy reconocido en el programa por mis prácticas pedagógicas innovadoras y creativas. Genero actividades que se ajustan al desarrollo de las competencias a las que apunta el perfil profesional y propongo estrategias adicionales al programa para que sean implementadas en otros espacios académicos.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Inteligencia social	<ul style="list-style-type: none"> • Debo procurar acercarme más a las necesidades de mis estudiantes. • Es importante que considere realizar actividades que relacionen la teoría y la práctica y, así, planear la evaluación de los estudiantes. • Puede resultar provechoso generar en mi clase espacios para compartir conocimientos y experiencias. • Es conveniente que genere espacios para retroalimentar a los estudiantes en mi clase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que genere más espacios en clase para resolver dudas e inquietudes de los estudiantes. • Considero que debo atender un poco más las observaciones que tienen los estudiantes acerca del desarrollo de mis clases. • Debo fortalecer un poco más la forma como indago sobre los intereses y necesidades de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conozco las necesidades de mis estudiantes y ajusto mi metodología a ellas. • Ofrezco respuestas oportunas a las inquietudes de los estudiantes. • Me involucro activamente con mis estudiantes y genero un ambiente de confianza en el aula. • Motivo el diálogo entre mis estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genero oportunidades de interacción y diálogo en diferentes espacios académicos. • Como complemento de mi práctica profesoral, propongo espacios de reflexión en los que se pueden intercambiar inquietudes. • Genero estrategias de mejoramiento a partir de la lectura de las necesidades de aprendizaje de mis estudiantes. • Promuevo la construcción colectiva del conocimiento.
Seguimiento a los aprendizajes	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que tenga claro el cronograma de evaluación que voy a utilizar en el transcurso de las clases. • Considero necesario planificar la evaluación de los aprendizajes y socializar el proceso constantemente con los estudiantes. • Debo prever aquellas circunstancias que hacen que entregue los resultados de la evaluación a los estudiantes fuera de los tiempos estimados. • Debo considerar un espacio dentro de las clases para retroalimentar a los estudiantes con respecto a sus evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo generar, al inicio de la mayoría de mis clases, un espacio para socializar los aspectos que se evaluarán en el curso. • Puede resultar provechoso que use más ayudas tecnológicas para el desarrollo de competencias y habilidades interculturales en los estudiantes. • Es importante que genere, de manera más constante, espacios de retroalimentación de la evaluación. • Debo mantener los acuerdos establecidos inicialmente para la evaluación de los estudiantes y comunicarlos oportunamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúo el aprendizaje de los estudiantes de forma consistente y coherente. • Incorporo de manera efectiva los resultados de la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa en mi planificación de aula. • Empleo una variedad de instrumentos de evaluación dirigidos a realizar un seguimiento a la incorporación de conceptos a situaciones prácticas. • Cumplo con los cronogramas de evaluación establecidos. • Retroalimento a mis estudiantes continuamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifico diferentes tipos de pruebas, con el fin de ajustar la evaluación a los distintos estilos de aprendizaje y habilidades de los estudiantes. • Identifico Las necesidades de los estudiantes por medio de análisis de la información disponible en el programa o por medio de entrevistas y evaluaciones diagnósticas, a fin de utilizar estos datos para identificar sus fortalezas y debilidades. • Planifico la evaluación de acuerdo a lo observado en los estudiantes.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
<p>Innovación pedagógica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que sistematice mi práctica pedagógica, puesto que, a partir de allí, se pueden generar estrategias metodológicas interesantes. • Debo elaborar material interesante para que mis estudiantes logren mayores desarrollos en sus aprendizajes. • Considero importante indagar acerca de las novedades y avances en el campo pedagógico e integrar estos elementos a mis prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que debo ser más constante en la sistematización de aquellos aspectos de mi práctica pedagógica que resultan interesantes y susceptibles de investigar. • Es importante que genere muchos más recursos didácticos, que capten el interés de los estudiantes e integren adecuadamente el contenido del curso. • Considero interesante indagar acerca de avances e investigaciones en el campo de la pedagogía; sin embargo, podría aplicar más lo aprendido a mis prácticas pedagógicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizo aquellos aspectos importantes dentro de mi práctica pedagógica y que contribuyen al desarrollo de competencias en mis estudiantes. • Utilizo material llamativo que capta la atención de los estudiantes. • Me interesa indagar acerca de avances e investigaciones en el campo pedagógico y aplico lo que me parece oportuno en mis clases. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indago sobre diferentes formas de enseñar y que promueven el desarrollo de competencias en mis estudiantes, observo lo que pueden generar en mis estudiantes y sistematizo constantemente la información obtenida. • Genero investigaciones de carácter pedagógico que son el resultado de la aplicación de metodologías y del uso de diferentes recursos en el aula de clase. • Creo material pedagógico diverso, que contribuye al desarrollo de competencias en mis estudiantes. Este recurso resulta valioso para el programa.
<p>Gestión curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considero importante lo que puedo aportar a la actualización curricular del programa; por tanto, debo participar activamente de las convocatorias que hace el programa para su revisión. • Debo generar los informes que retroalimenten al programa con respecto a su fortalecimiento curricular. • Debo entregar informes más elaborados y con la calidad que exigen los protocolos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo participar de forma más contantemente en los encuentros organizados por el programa para la revisión curricular. • Puede resultar de gran utilidad entregar al programa los informes de revisión curricular e indicar aquellos puntos que requieren acciones de fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aporto a los procesos de actualización curricular del programa. • Sistematizo la información fruto de la revisión curricular de mi programa, lo que contribuye a su fortalecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produzco informes consistentes y coherentes que contribuyen a la evaluación del currículo de mi programa. • Sistematizo los hallazgos y genero el análisis correspondiente a los resultados del proceso de indagación sobre la pertinencia del currículo de mi programa académico. • Contribuyo activamente en la creación de estrategias funcionales de seguimiento y evaluación curricular.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Gestión de calidad académica	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que participe activamente en los ejercicios de autoevaluación programados por la institución y por el programa. • Puede resultar interesante que participe con mis aportes en el proceso de construcción de acciones de mejoramiento de mi programa. • Debo apropiarme de las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que debo ser más activo y participar más en los ejercicios de autoevaluación programados por la institución y por el programa. • Es importante que participe de forma más constante con mis aportes en el proceso de construcción de acciones de mejoramiento de mi programa. • Debo apropiarme un poco más de las políticas, procesos y procedimientos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participó activamente en los ejercicios de autoevaluación periódica del programa. • Colaboro activamente en el ejercicio de revisión curricular que realiza el programa periódicamente. • Conozco las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyo con propuestas y acciones para el mejoramiento de la calidad de mi programa, puesto que participo activamente en las reuniones que se programan para tal fin. • Mis aportes al programa son coherentes con la esencia del programa, las políticas institucionales, los retos y desafíos. • Conozco y aplico plenamente las políticas y reglamentos institucionales.

Tabla 23. Rúbrica para la evaluación del rol de Investigación por parte del Jefe Inmediato

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Gestión investigativa	<ul style="list-style-type: none"> • Los métodos de investigación que implementa carecen de sustento y rigor científico. • No son evidentes los avances obtenidos en su labor investigativa. • No tiene claras las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación. • No presenta evidencias de participación en cursos, seminarios, congresos u otros espacios académicos que contribuyan a su fortalecimiento profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los métodos que ha utilizado para el desarrollo del problema de investigación propuesto son coherentes; sin embargo, los procedimientos deben ajustarse para que pueda alcanzar los propósitos perseguidos. • Ha participado en algunos eventos académicos, con lo cual que ha logrado enriquecer su investigación. • Ha participado en algunos simposios, cursos, congresos, que contribuyen a su crecimiento profesional. • Conoce algunas de las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta los informes de avance de su proyecto de investigación oportunamente. • En la investigación que ha desarrollado hay evidencia de sistematización y análisis riguroso de la información y responde a las preguntas de investigación planteadas. • Conoce las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta informes de investigación coherentes y consistentes con lo establecido desde el problema de investigación. • Ha participado en eventos en los que ha socializado sus avances y su problema de investigación ha generado interés. • Su trabajo se ha referenciado en el desarrollo de otras propuestas, con lo cual ha logrado posicionarse en este campo y ha generado oportunidades para la participación de UNIMINUTO en otros espacios académicos.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Enseñanza de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> No entrega de los informes de acompañamiento a los semilleros de investigación y proyectos de grado asignados. Debe fomentar en el estudiante la capacidad de indagación y el desarrollo del pensamiento crítico en los espacios de formación a su cargo. No propone ideas ni estrategias para la organización de semilleros de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompaña los procesos de investigación adelantados por los estudiantes desde los semilleros de investigación y los proyectos de grado. Demuestra su experiencia en el campo de la investigación en las acciones asociadas a su labor; sin embargo, no sistematiza este seguimiento ni los resultados obtenidos en su proceso de acompañamiento. Plantea propuestas y estrategias para la organización de semilleros de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Realiza un seguimiento continuo a los semilleros o proyectos de grado a cargo; sistematiza su proceso, sus avances e identifica aquellos puntos que requieren de atención. Promueve en sus estudiantes capacidades de observación, indagación y desarrollo del pensamiento crítico, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> Promueve el desarrollo de competencias investigativas en los estudiantes, integrándolos en redes académicas en las cuales pueden interactuar directamente con otros investigadores. El profesor vincula a sus estudiantes en eventos académicos en los que pueden socializar los avances de sus investigaciones.

Tabla 24. Rúbrica para la Autoevaluación del Rol de Investigación

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Gestión investigativa	<ul style="list-style-type: none"> Es pertinente que ajuste los métodos de investigación que propongo en mis proyectos, con el fin de que permitan dar respuesta a los problemas de investigación planteados. Debo procurar actualizarme continuamente en mi campo de conocimiento. Es importante que participe en redes nacionales e internacionales, con el fin de enriquecer la investigación que estoy realizando. 	<ul style="list-style-type: none"> Debo evaluar continuamente los métodos de investigación aplicados en mis proyectos y ajustarlos de acuerdo a la revisión de los resultados de se van obteniendo. Debo actualizarme un poco más en mi campo disciplinar; de este modo puedo enriquecer mis proyectos de investigación. Es importante que participe más activamente en redes nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño, indago y aplico los métodos de investigación adecuados a los problemas de investigación planteados. Me preocupo por mantenerme actualizado en mi campo profesional y para ello asisto a diferentes eventos que enriquezcan mi labor y al programa. Participo en redes y eventos nacionales e internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Presento informes consistentes y coherentes con los establecido desde los problemas de investigación propuestos. He participado activamente en eventos y redes en los que he socializado los avances de mi proyecto de investigación y he generado interés con respecto al asunto investigado.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que contribuya en la organización de eventos donde se puedan socializar los avances de los proyectos de investigación del programa. • Sería de suma importancia, para mí y para el programa, entregar oportunamente el informe de análisis de los resultados que se van alcanzando en el proyecto que estoy desarrollando. • Debo apropiarme de las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo contribuir un poco más a mi programa en la organización de eventos en los que se socialicen los productos de investigación, • Debo ser más constante en la entrega de los informes de resultados de los proyectos de investigación que estoy adelantando. • Es importante que me apropie un poco más de las políticas y procedimientos relacionados con la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presento oportunamente los informes de resultados de los proyectos que estoy desarrollando. • Conozco las políticas relacionadas con investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo como investigador es reconocido a nivel institucional, local, regional o internacional. He logrado posicionarme en mi campo disciplinar y así he contribuido a que UNIMINUTO se constituya en un espacio importante de generación de conocimiento.
Enseñanza de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que genere estrategias didácticas que contribuyan al desarrollo de la indagación y el pensamiento crítico en mis estudiantes. • Debo sistematizar los procesos de acompañamiento realizados a los proyectos de grado. • Es importante que contribuya a la organización de semilleros de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que incluya más estrategias didácticas que fomenten la indagación y el desarrollo del pensamiento crítico en mis estudiantes. • Debo ser más riguroso en la sistematización del proceso de acompañamiento a los proyectos de investigación a mi cargo. • Es importante que promueva más acciones que contribuyan a la consolidación de semilleros de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genero varias estrategias para promover en mis estudiantes el desarrollo de la indagación y el pensamiento crítico. • Sistematizo los resultados del proceso de acompañamiento a los proyectos de investigación que tengo a mi cargo. • Participo como jurado en proyectos de investigación y con mis aportes contribuyo al enriquecimiento de los mismos. • He consolidado un semillero de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • He generado estrategias didácticas dentro y fuera del aula que contribuyen al desarrollo de la indagación, el pensamiento crítico y otras habilidades importantes para emprender procesos de investigación. • He vinculado a los estudiantes a redes y en eventos académicos donde han socializado sus proyectos de investigación. • He participado activamente como jurado de proyectos de investigación. • He propuesto al programa estrategias de fortalecimiento de las competencias investigativas en los estudiantes. • He consolidado más de un semillero de investigación en mi programa académico.

Tabla 25. Rúbrica para la evaluación del rol del profesor en la Proyección Social por parte del Jefe Inmediato

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Gestión de la proyección social	<ul style="list-style-type: none"> • Debe mejorar su relacionamiento con los sectores internos y externos, a fin de generar alianzas significativas que redunden en el mejoramiento del programa. • Debe proponer instrumentos de seguimiento a la proyección social. • En su gestión en proyección social falta organización, planeación, seguimiento y evaluación. • No tiene claras las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la proyección social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propone algunos proyectos de transformación social, partiendo de los intereses de los estudiantes; sin embargo, estas propuestas no hay una planificación adecuada y, por ende, ningún avance en el tiempo. • Ejecuta algunas acciones para indagar sobre los intereses de la comunidad; sin embargo, no sistematiza la información. • Tiene parcialmente al día los datos de graduados y egresados del programa académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestiona adecuadamente su plan de trabajo en el marco de la proyección social y hace seguimiento a cada una de las acciones propuestas por el programa. • Cumple con los planes de seguimiento a graduados y entrega los informes correspondientes. • Entrega nuevas propuestas para asegurar la oferta de educación continua de su programa. • Ejecuta acciones cuyos resultados enriquecen el currículo de su programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantea nuevos proyectos encaminados a fortalecer la proyección social de su programa, • Gestiona las acciones planteadas en su plan de trabajo y propone nuevas formas de acceder a los graduados, las prácticas o la nueva oferta de educación continua de su programa. • Ejecuta acciones cuyos resultados enriquecen el currículo de su programa.
Enseñanza para la proyección social	<ul style="list-style-type: none"> • No entrega los informes de acompañamiento a las prácticas en responsabilidad social o profesionales/ pedagógicas asignadas. • La evaluación efectuada por los estudiantes coincide en que el docente no genera en el aula estrategias para desarrollar planteamientos de corte social. • En sus prácticas de aula no evidencia estrategias para el desarrollo de competencias relacionadas con la responsabilidad social en sus estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompaña en ocasiones las prácticas en responsabilidad social o profesionales/ pedagógicas adelantados por los estudiantes. • Debe sistematizar el seguimiento y los resultados obtenidos en su proceso de acompañamiento a las prácticas en responsabilidad social o profesional. • A través de su accionar, genera en los estudiantes inquietudes frente a los problemas que pueden presentarse en las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el seguimiento continuo a las prácticas en responsabilidad social o profesionales/ pedagógicas, • Sistematiza el proceso de seguimiento de las prácticas de responsabilidad social o profesional/ pedagógica, relacionando su proceso, sus avances y aquellos puntos que requieren de atención. • Promueve en sus estudiantes capacidades como la indagación y el desarrollo del pensamiento crítico, de cara a las transformaciones sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueve en los estudiantes el desarrollo de competencias dirigidas a la responsabilidad social y al desarrollo de procesos de integración con agentes sociales y comunitarios. • Integra a sus estudiantes a redes académicas de carácter social en las cuales pueden interactuar con otras instituciones. • Vincula a sus estudiantes en eventos académicos en los que pueden socializar los avances de sus investigaciones en el campo social.

Tabla 26. Rúbrica para la Autoevaluación del rol de Proyección Social

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Gestión de la proyección social	<ul style="list-style-type: none"> Es importante que, desde mi conocimiento, aporte ideas que fortalezcan la proyección social de mi programa, mediante el desarrollo de proyectos que impacten en la comunidad. Desde mi gestión debo contribuir al desarrollo de estrategias de seguimiento a los graduados de mi programa. Desde mi gestión, debo contribuir a la formulación de estrategias de seguimiento a las prácticas de mi programa y cumplir con mi plan de trabajo en este aspecto. Desde mi gestión, debo contribuir a la generación de nuevas ofertas de educación continua en mi programa y cumplir con mi plan de trabajo en este aspecto. Sería interesante mi contribución con respecto a los instrumentos de seguimiento que se pueden aplicar a las prácticas de responsabilidad social, profesionales y pedagógicas. Podría formalizar las alianzas y convenios de mi programa con entidades externas, gracias a mi relacionamiento. Debo apropiarme de las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la proyección social. 	<ul style="list-style-type: none"> Mi contribución al programa podría ser más fructífera si fueran más constantes y contundentes mis aportes en cuanto a la consecución de proyectos de carácter social desde mi campo de conocimiento. Debo ser más riguroso en el seguimiento a los graduados de mi programa y así entregar informes que ayuden a fortalecer este aspecto. Debo ser más riguroso en el seguimiento a las prácticas de responsabilidad social, profesionales y pedagógicas de mi programa y así entregar informes que ayuden a fortalecer este aspecto. Debo consolidar mis propuestas en cuanto a la generación de nuevas ofertas de educación continua en mi programa, dando cumplimiento a mi plan de trabajo. Debo sistematizar los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento a las prácticas de responsabilidad social, profesionales y pedagógicas. Sería importante concretar las alianzas y convenios que se han venido trabajando con entidades internas y externas y que han sido fruto de mi relacionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Propongo proyectos de transformación social desde mi quehacer profesional. Planteo escenarios de formación pertinentes a los intereses de los estudiantes en el campo de la transformación social. He formalizado algunas alianzas y convenios en el marco de la transformación social. He diseñado algunas estrategias e instrumentos para el seguimiento de los graduados de mi programa, He diseñado algunas estrategias e instrumentos para el seguimiento a las prácticas de responsabilidad social, profesionales y pedagógicas de mi programa, He diseñado algunas estrategias para indagar acerca de los intereses de la comunidad estudiantil y externa para proponer la oferta de educación continua del programa. He puesto en marcha algunas acciones que nos han llevado a generar un acercamiento continuo con el egresado del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Propongo proyectos de transformación social desde mi quehacer profesional. Planteo escenarios de formación pertinentes a los intereses de los estudiantes en el campo de la transformación social. He formalizado varias alianzas y convenios en el marco de la transformación social. He diseñado estrategias e instrumentos para el seguimiento de los graduados de mi programa, organizando los informes y entregando los análisis correspondientes. He diseñado estrategias e instrumentos para el seguimiento a las prácticas de responsabilidad social, profesionales y pedagógicas de mi programa, organizando los informes y entregando los análisis correspondientes. He diseñado estrategias para indagar acerca de los intereses de la comunidad estudiantil y externa para proponer la oferta de educación continua del programa y he presentado la propuesta correspondiente. He puesto en marcha acciones que nos han llevado a generar un acercamiento continuo con el egresado del programa.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
		<ul style="list-style-type: none"> Debo apropiarme un poco más de las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Conozco las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Conozco plenamente las políticas, lineamientos, procesos y procedimientos relacionados con la investigación.
Enseñanza para la proyección social	<ul style="list-style-type: none"> Debo generar estrategias didácticas que contribuyan al desarrollo de la capacidad de lectura crítica del contexto por parte de los estudiantes. Debo contribuir a la formulación de estrategias para que los estudiantes planteen acciones de transformación social en sus campos de conocimiento. Es importante que contribuya a la generación de proyectos de investigación, fruto de la sistematización de las prácticas del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Debo incluir más estrategias didácticas que contribuyan al desarrollo de la capacidad de lectura crítica del contexto por parte de los estudiantes. Es importante que integre muchas más estrategias para que los estudiantes planteen acciones de transformación social en sus campos de conocimiento. Debo promover más acciones que contribuyan a la generación de proyectos de investigación, fruto de la sistematización de las prácticas del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Promuevo en los estudiantes la capacidad de lectura crítica de los contextos. Acompaño a los estudiantes en el planteamiento de acciones de transformación social. Genero ideas de investigación, fruto del seguimiento y sistematización de las prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Promuevo en los estudiantes el desarrollo de competencias relacionadas con la responsabilidad social y el desarrollo de procesos de integración con agentes sociales y comunitarios, mediante la aplicación de su capacidad de lectura crítica del contexto. Integro a mis estudiantes a redes académicas de carácter social, en las cuales pueden interactuar con otras instituciones. Vínculo a mis estudiantes en eventos académicos en los que pueden socializar los avances de sus investigaciones en el campo social.

Tabla 27. Rúbrica para la evaluación del rol del profesor en la Gestión Académica por parte del Jefe Inmediato

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Se le dificulta organizar su equipo de trabajo para la consecución de los objetivos perseguidos por su programa en pro de consolidar los procesos de innovación curricular. 	<ul style="list-style-type: none"> Ha implementado algunas estrategias que permiten la revisión curricular de su programa. Presenta algunos de los resultados obtenidos en la implementación de estrategias de revisión curricular del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Establece objetivos coherentes con las necesidades del programa, demostrando así su capacidad de liderazgo y dinamismo. Genera y aplica estrategias creativas que permiten la participación activa de su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Presenta propuestas enriquecedoras que promueven el avance del programa y que este se convierta en un referente para otros. Tiene gran capacidad de liderazgo, creatividad, responsabilidad y respeto por las ideas que puedan surgir en su equipo de trabajo.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> No presenta evidencias de las estrategias propuestas desde su gestión para la organización de mesas de trabajo con el fin de realizar la revisión curricular de su programa. Debe organizar los informes que den cuenta de la evaluación de los procesos de gestión curricular del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Plantea algunas propuestas para la integración del equipo de trabajo del programa en la revisión del currículo. Presenta algunos informes de seguimiento a la gestión del currículo; sin embargo, la información es insuficiente para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Muestra coherencia entre lo que propone y lo que realiza en cumplimiento de su gestión. Tiene claras las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del programa y genera algunas acciones para alcanzar sus objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Consolida informes de su gestión coherentes con el plan de fortalecimiento del currículo y ha propuesto acciones concretas para su consecución.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> No presenta una estrategia clara que promueva el fortalecimiento de la proyección social del programa. No presenta un plan de seguimiento a los procesos relacionados con la proyección social adelantados en el programa. No cuenta con un plan de seguimiento a los proyectos de proyección social desarrollados en su programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula algunas estrategias para la organización de los planes de acción que fortalezcan los proyectos de proyección social de su programa. Presenta problemas al momento de ejecutar los procesos de seguimiento a los proyectos sociales desarrollados en su programa. No cumple en su totalidad con los objetivos perseguidos por el programa respecto a la ejecución de las funciones de proyección social. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una estrategia clara para hacer seguimiento a los proyectos de proyección social. Cuenta con una estrategia clara para hacer seguimiento a los proyectos de investigación. Lleva a cabo una planificación adecuada, con propósitos claros, cronogramas y etapas, lo que permite apreciar los resultados a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementa estrategias claras para hacer seguimiento a los proyectos de proyección social de su programa y lleva a cabo un monitoreo constante. Ha consolidado un equipo de trabajo que reconoce en él el liderazgo, el dinamismo y el apoyo para la consecución de los logros propuestos en el marco de la proyección social. Entrega informes oportunos y sistematizados de su gestión y seguimiento a la proyección social. Esto demuestra su capacidad de análisis y facilita la toma de decisiones y la aplicación de correctivos oportunos a las acciones que no están dando resultado.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> No presenta una estrategia clara que logre que en el programa se fortalezcan los procesos de investigación. Debe concretar etapas claras para el seguimiento a los proyectos de investigación de su programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Formula algunas estrategias para la organización de los planes de acción que fortalezcan los proyectos de investigación de su programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una estrategia clara para hacer seguimiento a los proyectos de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementa estrategias claras para hacer seguimiento a los proyectos de investigación de su programa y lleva a cabo un monitoreo constante.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
		<ul style="list-style-type: none"> • Presenta problemas al momento de ejecutar los procesos de seguimiento a los proyectos de investigación desarrollados en su programa. • No alcanza a cumplir con los objetivos perseguidos por el programa en cuanto a la ejecución de las funciones de proyección de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo una planificación adecuada, con propósitos claros, cronogramas y etapas, lo que permite apreciar los resultados a corto, mediano y largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ha consolidado un equipo de trabajo que reconoce en él el liderazgo, el dinamismo y el apoyo para alcanzar los logros propuestos en el marco de la investigación. • Entrega informes oportunos y sistematizados de su gestión y seguimiento a la investigación. Esto demuestra su capacidad de análisis y facilita la toma de decisiones y la aplicación de correctivos oportunos a las acciones que no están dando resultados.
Habilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que cuenta con potencial para la consolidación de alianzas, no ha logrado consolidar relaciones que garanticen el relacionamiento del programa a nivel externo. • Tiene dificultades para relacionarse con su equipo y con personas que pueden ser claves para la consolidación de alianzas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un plan de relacionamiento interno y externo; sin embargo, este no se ha ejecutado. • Presenta algunas dificultades en sus relaciones con los integrantes de su equipo de trabajo. • Presenta algunos avances en el cumplimiento de su plan de acción.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un plan para lograr el relacionamiento interno y externo que ha sido ejecutado en los tiempos estimados. • Ha generado acciones para concretar algunas alianzas estratégicas que contribuyen al fortalecimiento de su programa. • Mediante su gestión, ha logrado generar confianza, lo que garantiza el fortalecimiento de las relaciones que se establecen a nivel interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplea estrategias de relacionamiento creativas e innovadoras que han permitido concretar y mantener alianzas estratégicas a nivel y externo que favorecen el crecimiento del programa. • Mediante su gestión, genera confianza y empatía con las personas con las que se relaciona y proyecta seguridad.
Habilidad gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Debe proponer actividades tendientes al mejoramiento continuo de su programa desde su gestión. • No muestra organización en la asignación de recursos de su programa y, por tanto, no asegura oportunamente el cumplimiento de los proyectos del programa académico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con algunos análisis de los procesos académicos internos y externos con los que tiene que interactuar desde su gestión académica. • Genera algunas acciones correctivas para el cumplimiento de las diferentes fases de los proyectos realizados desde el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con un plan de acción, fruto del análisis de los procedimientos académicos del programa, que le permite responder eficaz y oportunamente a las solicitudes que recibe. • Hace seguimiento a los proyectos en curso y a los resultados que se van obteniendo en el programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta una propuesta para el fortalecimiento de su programa y efectúa un seguimiento riguroso en su ejecución. • Presenta de manera oportuna los informes de avance de resultados del programa, así como el seguimiento a los proyectos adelantados.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> No cuenta con una estrategia de seguimiento y, en consecuencia, no permite cumplir con algunos puntos clave de su programa en cuanto a la entrega de avances del documento maestro del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con algunas de las fechas establecidas en el cronograma para la entrega de avances del documento maestro de su programa, en caso de estar en curso dicha acción. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los cronogramas previstos para la entrega de avances del documento maestro de su programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple con los cronogramas previstos para la presentación de avances en los documentos maestros y suministra la información completa.
Dirección y desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> Presenta La información de los estudiantes y de los horarios académicos de manera desorganizada e incompleta, Desconoce los procedimientos de carácter académico. No responde oportunamente a las inquietudes planteadas por sus estudiantes. Su desconocimiento con respecto al reglamento estudiantil impide dar respuesta oportuna a los casos que se presentan. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene al día la información de los estudiantes y de los profesores. Desconoce algunos de los procedimientos académicos que involucran al estudiante. Tiene algún conocimiento del reglamento estudiantil. Da respuesta oportuna a algunos de los requerimientos de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Conoce los lineamientos, los procedimientos y la normatividad para dar respuesta a los requerimientos de carácter académico hechos al programa, Demuestra agilidad en los tiempos de respuesta a las inquietudes presentadas por los estudiantes. Genera espacios de retroalimentación con su equipo de apoyo, con el fin de mantener al día la información de los estudiantes y los horarios académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra liderazgo y fortalezas en el manejo de la información del programa Conoce cada uno de los parámetros institucionales. Emplea estrategias de seguimiento a las situaciones estudiantiles particulares del programa. Da respuesta oportuna a los problemas que presentan los estudiantes. Demuestra su conocimiento de la normatividad institucional en las acciones implementadas para dar respuesta a toda clase de inquietudes de los estudiantes. Retroalimenta continuamente a los miembros de su equipo de trabajo y los mantiene informados acerca de los procedimientos académicos
Dirección y desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> Se le dificulta el trabajo en equipo y la comunicación con las personas con las que interactúa. Su falta de conocimiento con respecto a la normatividad académica institucional impide que dé respuestas oportunas a las inquietudes planteadas por estudiantes y docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene un ambiente laboral agradable, en el que priman el respeto y la cordialidad; sin embargo, no genera espacios suficientes para que su equipo de trabajo se mantenga informado y actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene un ambiente de respeto, cordialidad y apertura con cada una de las personas con las que interactúa Propicia espacios para mantener informados y actualizados a los miembros de su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Es creativo y dinámico para generar actividades tendientes a mantener informado y actualizado a todo su equipo de trabajo. Da respuestas claras a las inquietudes presentadas por estudiantes y profesores. Estas son pertinentes y coherentes con las disposiciones institucionales.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> No ha evidenciado actividades que fortalezcan a su equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Responde oportunamente a algunas de las inquietudes presentadas por estudiantes y profesores, aunque en algunos casos muestra desconocimiento respecto a la normatividad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mantiene al tanto de las disposiciones institucionales, las aplica en el programa y da respuesta oportuna y efectiva a las inquietudes que puedan presentarse. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera espacios de capacitación continua para sus profesores y equipos de trabajo; fomenta la participación en eventos internos y externos. Aplica constantemente los estatutos y reglamentos de UNIMINUTO.

Tabla 28. Rúbrica para la Autoevaluación del rol del Profesor en la Proyección Social

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Es importante que establezca objetivos claros que orienten mi gestión de los procesos de actualización e innovación curricular en mi programa/área. Puede resultar interesante generar encuentros en los que mi equipo de trabajo tenga la posibilidad de enriquecer el currículo de mi programa/área. Es importante integrar a mi gestión procesos creativos y participativos que alimenten el currículo de mi programa/área. Debo ser más coherente entre lo que digo y lo que hago. Debo hacer seguimiento constante a los procesos de mi programa, con el fin de generar acciones preventivas y correctivas que fortalezcan mi programa o área. 	<ul style="list-style-type: none"> Debo abordar muchos más puntos de intervención respecto al proceso de actualización e innovación curricular de mi programa/ área. Es importante procure fomentar más espacios académicos para que mi equipo de trabajo tenga la posibilidad de enriquecer el currículo de mi programa/ área. Debo integrar a mi gestión más procesos creativos y participativos que alimenten el currículo de mi programa/área. Debo ser más coherente entre lo que digo y lo que hago. Es importante que genere más acciones de seguimiento a los procesos de mi programa/área con el fin de gestionar acciones correctivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Establezco objetivos claros, consistente y coherentes con el fin de dar curso a los procesos de actualización e innovación curricular de mi programa. Incentivo los procesos creativos y participativas que alimentan el currículo de mi programa. Propongo estrategias dirigidas a integrar a mi equipo de trabajo con el fin de enriquecer el currículo de mi programa. Soy coherente entre lo que digo y lo que hago. Realizo el seguimiento a los procesos de mi programa o área, determinando las fortalezas y los puntos que requieren mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Presento propuesta enriquecedora que hacen que el programa o área avance y se referencie institucionalmente. Considero que poseo una alta capacidad de liderazgo, creatividad, responsabilidad y respeto con respecto a las ideas que puedan surgir en mi equipo de trabajo. Consolido los informes que dan cuenta de mi gestión frente al seguimiento al plan de fortalecimiento curricular de mi programa/área.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Puede resultar interesante que plantee estrategias para el fortalecimiento de la proyección social y las organice en planes funcionales. Es importante que genere un plan con etapas claras para hacer seguimiento a la proyección social de mi programa/área. Debo establecer planes de acción alternativos con el fin de hacer seguimiento a los proyectos de proyección social de mi programa/área. 	<ul style="list-style-type: none"> Debo plantear más estrategias para el fortalecimiento de la proyección social de mi programa/área y plasmarlas en planes funcionales. Es importante que haga seguimiento a las etapas planteadas para hacer seguimiento a la proyección social de mi programa/área. Es conveniente que establezca un mecanismo para el seguimiento a los planes de acción relativos al cumplimiento de las metas de los proyectos de proyección social de mi programa/área. 	<ul style="list-style-type: none"> Genero estrategias que se traducen en planes funcionales para hacer seguimiento a la proyección social de mi programa/área. Construyo las etapas que debo tener en cuenta para la ejecución de los proyectos de proyección social emprendidos. Establezco planes de acción alternativos con miras a fortalecer los procesos de investigación en el marco de la proyección social. 	<ul style="list-style-type: none"> Tengo claras las estrategias para hacer seguimiento a los proyectos de proyección social de mi programa, y el monitoreo que hago a este plan es constante. He consolidado un equipo de trabajo que reconoce mi liderazgo, le dinamismo y el apoyo en el alcance de los logros propuestos en el marco de la proyección social. Elaboro y entrego informes oportunos y sistematizados de mi gestión y seguimiento a la proyección social. Empleo mi capacidad de análisis para utilizar esa información en la toma de decisiones y la aplicación de correctivos oportunos a las acciones que no están dando resultado.
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Debo plantear estrategias para el fortalecimiento de la investigación en mi programa/área y organizarlas en planes funcionales. Es importante que genere un plan con etapas claras para hacer seguimiento a la investigación de mi programa/área. Debo establecer planes de acción alternativos con el fin de hacer seguimiento a los proyectos de investigación de mi programa/área. 	<ul style="list-style-type: none"> Debo plantear más estrategias para el fortalecimiento de la investigación en mi programa/área y plasmarlas en planes funcionales. Es importante que haga seguimiento a las etapas planteadas para hacer seguimiento a la investigación de mi programa/área. Es conveniente que establezca un mecanismo para el seguimiento a los planes de acción frente al cumplimiento de las metas de los proyectos de investigación de mi programa/área. 	<ul style="list-style-type: none"> Genero estrategias que se traducen en planes funcionales para hacer seguimiento a la investigación de mi programa/área. Construyo las etapas que debo tener en cuenta para la ejecución de los proyectos de investigación emprendidos. Establezco planes de acción alternativos con miras a fortalecer los procesos de investigación de mi programa/área. 	<ul style="list-style-type: none"> Tengo claras las estrategias para hacer seguimiento a los proyectos de investigación de mi programa y llevo a cabo un monitoreo constante. He consolidado un equipo de trabajo que reconoce mi liderazgo, dinamismo y apoyo para la consecución de los logros propuestos en el marco de la investigación. Entrego informes oportunos y sistematizados de mi gestión y seguimiento a la investigación. Aplico mi capacidad de análisis para tomar las decisiones y aplicar los correctivos oportunos respecto las acciones que no están dando resultado.

Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Habilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que aproveche mis contactos para lograr el relacionamiento externo de mi programa/área. • Debo mejorar mi actitud para lograr un mayor acercamiento con entidades con las cuales se puedan generar alianzas estratégicas para fortalecer mi programa/área. • Debo cumplir con los compromisos adquiridos ante entidades externas, con el fin de fortalecer el relacionamiento del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que aproveche un poco más mis contactos para lograr el relacionamiento externo de mi programa/área. • Es importante que mi actitud se fortalezca un poco más con respecto a las relaciones que pueden generar alianzas estratégicas en mi programa/área. • Debo dar mayor cumplimiento a los compromisos adquiridos con entidades externas, con el fin de fortalecer el relacionamiento del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizo algunos de mis contactos para el logro de las metas de relacionamiento estratégico. • Asumo una actitud respetuosa y empática que contribuye a generar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. • Pongo mi capital relacional al servicio de UNIMINUTO, lo cual se refleja en las alianzas formalizadas. • Genero relaciones de confianza y construcción, lo cual se refleja en las alianzas formalizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • He generado estrategias de relacionamiento creativas e innovadoras que han permitido concretar y mantener alianzas estratégicas a nivel y externo que favorecen el crecimiento de mi programa/área. • Mi gestión ha generado confianza, empatía y seguridad con las personas que me relaciono. • He concretado varias alianzas estratégicas que han llevado a que mi programa/área se fortalezca.
Habilidad gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que analice aquellos aspectos que requieren atención y deben ser corregidos en el programa, estableciendo prioridades. • Debo asignar los recursos de mi área en forma eficiente. • Debo dar estricto cumplimiento a lo establecido en los planes y proyectos de mi programa/área. • * Es importante que implemente un mecanismo para hacer seguimiento a los resultados e indicadores de los planes de acción de mi programa/área. • Debo cumplir en su totalidad con los cronogramas propuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo ser más riguroso en el análisis de aspectos que requieren atención y deben ser corregidos en el programa, estableciendo prioridades. • Es importante que considere más mecanismos para la asignación eficiente de los recursos en mi programa/área. • Debo dar más estricto cumplimiento a lo establecido en los planes y proyectos de mi programa/área. • Es importante que tenga un poco más de control frente al seguimiento de los resultados e indicadores de los planes de acción de mi programa/área. • Debo prestar más atención a algunos aspectos importantes en el cumplimiento de los cronogramas del programa/área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizo los aspectos que favorecen tanto interna como externamente al programa académico. • Asigno los recursos de mi programa de manera adecuada. • Aseguro el cumplimiento de los planes y proyectos emprendidos por mi programa/área. • Realizo el seguimiento a los planes de acción de mi programa/área. • Cumpro con la mayoría de los cronogramas establecidos para la entrega de avances del documento maestro de mi programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presento una propuesta para el fortalecimiento de mi programa y llevo a cabo un seguimiento riguroso de su ejecución. • Asigno los recursos de mi programa de manera eficiente. • Presento oportunamente los informes de avance de resultados de mi programa/área, así como el seguimiento a los proyectos adelantados. • Cumpro con los cronogramas previstos para la presentación de avances en los documentos maestros y presento la información completa.

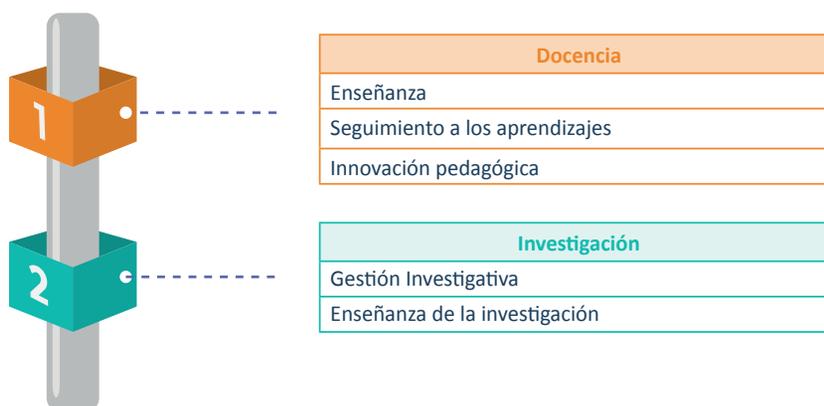
Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
Dirección y desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Debo mantener al día la información de los estudiantes y sus horarios académicos. • Es importante que dé respuesta oportuna a las inquietudes de mis estudiantes. • En mi gestión debo dar cumplimiento totalmente a los estatutos y reglamentos de UNIMINUTO. • Debo conocer y comprender la normatividad vigente en mi campo de acción y aplicar sus directrices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo completar la información de los estudiantes y sus horarios académicos para disminuir las quejas y reclamos del programa/ área. • Debo generar estrategias que permitan disminuir un poco más las inquietudes de los estudiantes. • Debo aplicar en todos los casos la normatividad vigente UNIMINUTO. • Debo conocer y comprender un poco más la normatividad vigente en mi campo de acción y aplicar sus directrices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantengo al día la información de los estudiantes y sus horarios académicos. Doy respuesta oportuna a las inquietudes de mis estudiantes. • Genero espacios de reconocimiento y retroalimentación respecto a los procesos del programa/área. • Introyecto, aplico y hago cumplir los estatutos y reglamentos de UNIMINUTO. • Conozco y comprendo la normatividad vigente de UNIMINUTO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestro liderazgo y fortalezas en el manejo de la información del programa. • Conozco cada uno de los parámetros institucionales, • Pongo en marcha estrategias de seguimiento a las situaciones estudiantiles particulares del programa. • Doy respuesta oportuna a los problemas que puedan presentar los estudiantes. • Demuestro conocimiento de la normatividad institucional, lo que se demuestra en las acciones implementadas para dar respuesta a toda serie de inquietudes de los estudiantes. • Retroalimentación continuamente a los miembros de mi equipo de trabajo y procuro mantenerlos informados acerca de los procedimientos académicos que involucran a los estudiantes.
Dirección y desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Debo tener en consideración dar autonomía e iniciativa a mi equipo de trabajo. • Es importante que confíe en mi equipo de trabajo y delegue actividades de manera efectiva. • Debo mantener al día la información de los profesores y personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo dar más autonomía e iniciativa a mi equipo de trabajo. • Es importante que confíe en un poco más en mi equipo de trabajo y delegue actividades de manera efectiva. • Considero importante que complete la información de los profesores y sus horarios académicos para disminuir las quejas y reclamos del programa/ área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permito niveles de autonomía e iniciativa en mis profesores y mi equipo de trabajo. • Delego de manera efectiva y responsable tareas entre mis profesores y mi equipo de trabajo. • Genero espacios de reconocimiento y retroalimentación con mi equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soy creativo y dinámico al momento de generar actividades tendientes a mantener informado y actualizado a todo mi equipo de trabajo. • Doy respuestas claras a las inquietudes presentadas por estudiantes y profesores. Estas respuestas son pertinentes y coherentes con las disposiciones institucionales.

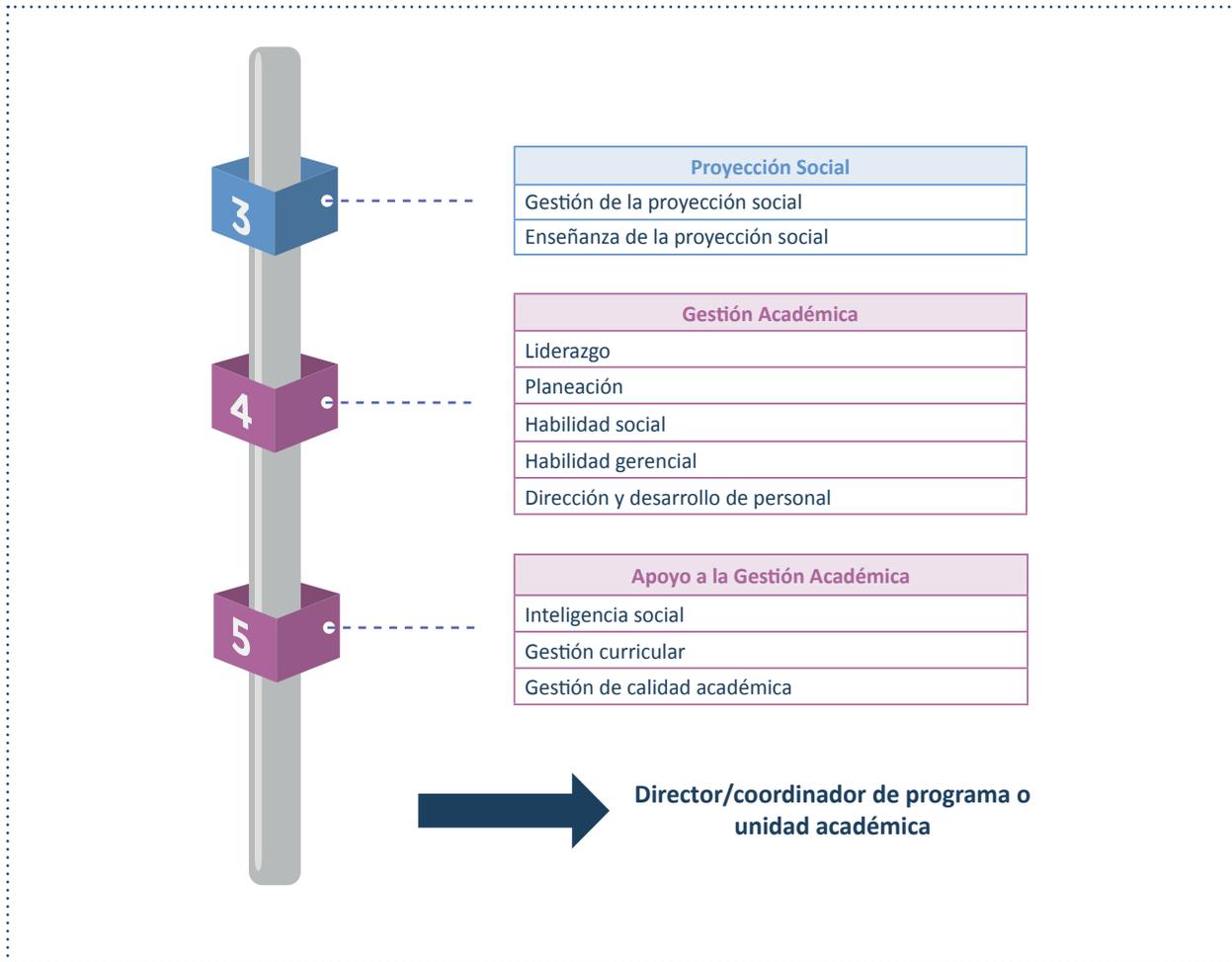
Nombre de la competencia	Competencia sin desarrollar	Bajo desarrollo de la competencia	Buen desarrollo de la competencia	Alto desarrollo de la competencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que dé respuesta oportuna a las inquietudes de sus profesores. • Puede resultar interesante que promueva espacios para mantener actualizados a mis profesores. • Debo fortalecer mi comunicación con los profesores y mi equipo de trabajo. • Debo conocer y comprender la normatividad vigente y aplica sus directrices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debo generar las estrategias que logren que disminuyan un poco más las inquietudes de los profesores. • Es importante que genere más espacios para la actualización de los profesores de mi programa/área. • Debo fortalecer un poco más mi comunicación con los profesores y mi equipo de trabajo. • Debo conocer y comprender un poco más la normatividad vigente y aplico sus directrices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantengo al día la información de los profesores y sus horarios. • Doy respuesta oportuna a las inquietudes de sus profesores. • Genero espacios para mantener actualizados a mis profesores. • Mantengo relaciones de respeto con mi equipo de trabajo. • *Introyecto, aplico y hago cumplir los estatutos y reglamentos de UNIMINUTO. • Conozco y comprendo la normatividad vigente y aplico sus directrices. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genero espacios de capacitación continua para profesores y equipos de trabajo; fomento la participación en eventos internos y externos. • Mantengo relaciones de respeto y confianza con el equipo de trabajo y los profesores. • Aplico constantemente los estatutos y reglamentos UNIMINUTO.

A modo de Conclusión



Las competencias del profesor y del director o coordinador académico son:





4.5. LÍNEAS DE ACCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESORAL

Con base en el resultado consolidado de la gestión del desempeño, los jefes inmediatos podrán definir para su equipo de profesores las acciones de desarrollo profesional a corto o mediano plazo, con el propósito de fortalecer las competencias según su rol, ya sea en la docencia, investigación, proyección social o apoyo a la gestión académica.

Los planes de desarrollo profesional deben promover la excelencia académica, la consolidación de la comunidad académica y la participación de los profesores en las metas establecidas en los retos estratégicos institucionales y los planes de mejoramiento del programa o unidad académica; por ello, UNIMINUTO (2019) ha establecido el Plan de Desarrollo Profesional, cuyo propósito es contribuir al desarrollo integral y de formación integral profesional del profesor. A continuación, en las tablas 29 a 32, se presentan de manera resumida las líneas de acción trazadas para el desarrollo de dicho plan.

Tabla 29. Líneas de acción para la Docencia

Línea de acción	Objetivo
Línea 1. Formación posgradual	Fortalecer la planta de profesores con formación en maestrías y doctorados, con el fin de ofrecer sus servicios en todas las sedes del país, de acuerdo con las disciplinas de los programas, las necesidades locales y regionales, y las apuestas investigativas de UNIMINUTO. Esto, con el propósito de brindar educación de calidad, con compromiso ético y sentido social, e incentivar en los estudiantes el espíritu investigativo desde una mirada praxeológica.
Línea 2. Bilingüismo	Afianzar en los profesores de UNIMINUTO las competencias en una segunda lengua, mediante cursos ofrecidos por Unicorporativa, para atender a las exigencias del MEN, los criterios de calidad de los diferentes programas académicos, la cooperación internacional y la adquisición de nuevos conocimientos que permitan fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.
Línea 3. Visibilidad nacional e internacional	Promover en los profesores el interés por compartir el modelo de UNIMINUTO a nivel local, nacional y global, y retroalimentarlo con las experiencias intelectuales, culturales y sociales, desde una mirada de cooperación, beneficio mutuo, colaboración y respeto por la diversidad que permita identificar las necesidades y formas de gestionar la transformación social.
Línea 4. Profundización y actualización disciplinar	Crear en los profesores la cultura de la formación permanente, para toda la vida, de acuerdo con los cambios culturales y científicos de su disciplina en el entorno nacional y global, con el fin de que autónomamente puedan actualizar el contenido de lo que se enseñan y, de esta manera, contribuyan a que los planes de estudio propuestos por UNIMINUTO estén a la vanguardia de las necesidades nacionales e internacionales mediante una actualización permanente de la formación que nuestros estudiantes reciben en todos sus aspectos.
Línea 5. Pedagogía, didáctica y currículo	Generar en los profesores actitudes reflexivas sobre sus procesos de enseñanza y los efectos de estos en el aprendizaje de los estudiantes, para que, desde una mirada praxeológica, logren propiciar en ellos la estructuración de competencias esenciales para desenvolverse en el mundo de la vida práctica y despertar curiosidad por el conocimiento.
Línea 6. Competencias relacionales, comunicativas y TIC	Fortalecer en los profesores de UNIMINUTO las competencias comunicativas y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para afianzar las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes en los diferentes ambientes de aprendizaje, de modo que las TIC se empleen en forma adecuada, como recursos mediadores e innovadores para el aprendizaje, en coherencia con el enfoque educativo praxeológico.

Tabla 30. Líneas de acción para la Investigación

Línea de acción	Objetivo
Línea 8. Investigación	Desarrollar en los profesores de UNIMINUTO la capacidad y creatividad investigadora para que, al aplicar el pensamiento científico en su quehacer desde la docencia, la investigación y la proyección social promuevan tanto con sus pares internos y externos como con los estudiantes, un ambiente de diálogo de saberes y construcción colectiva de conocimiento para la transformación social.

Tabla 31. Líneas de acción para la Proyección Social

Línea de acción	Objetivo
Línea 9. Proyección social	Brindar a los profesores los elementos conceptuales y metodológicos que les permitan acompañar el desarrollo de las diferentes estrategias de la proyección social y la formación de los estudiantes en las competencias de responsabilidad social y emprendimiento.

Tabla 32. Líneas de acción para la Gestión Académica

Línea de acción	Objetivo
Línea 7. Gestión académico- administrativa	Fomentar en los líderes académicos de UNIMINUTO prácticas de gestión académico-administrativa que permitan generar un ambiente institucional de servicio orientado al desarrollo de los estudiantes y un clima laboral de mejoramiento continuo acordes con el planteamiento misional de transformación social.
Línea 10. Salud, cultura y calidad de vida	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias, a través de la implementación de programas de salud, cultura, acompañamiento, permanencia, recreación y deporte, y promoción socioeconómica, con el fin de aportar a su desarrollo integral y fomentar la apropiación de una cultura institucional que agrega valor a la misión.
Línea 11. Identidad misional	Consolidar y gestionar un equipo humano integral de profesores vinculados afectivamente con la misión de UNIMINUTO para asegurar su cumplimiento, de modo que esta trascienda en los estudiantes, sus familias y su entorno a través de su testimonio y prácticas de vida.
Línea 12. Estímulos y reconocimientos	Reconocer y estimular la labor docente, el desempeño académico, la producción investigativa y el compromiso misional de los profesores.

A modo de Conclusión



Para generar una cultura del desempeño profesoral se proponen los siguientes tips:



- 1 >>  Hacer de la labor profesoral algo medible y alcanzable.
- 2 >>  Salir de la rutina diaria, mediante procesos de innovación y creación
- 3 >>  Hacer seguimiento a nuestro propio desempeño, trazando metas a corto, mediano y largo plazo.
- 4 >>  Realizar procesos de reflexión y retroalimentación.
- 5 >>  Reconocer el nivel de nuestras competencias.
- 6 >>  Realizar procesos continuos de cualificación.
- 7 >>  Incrementar el compromiso con el logro de los aprendizajes de los estudiantes.
- 8 >>  Alinear nuestros objetivos con las metas y estrategias institucionales.
- 9 >>  Promover y potenciar nuestras habilidades y destrezas, dando lo mejor de nosotros mismos.
- 10 >>  Brindar un servicio educativo de calidad.



Referencias Bibliográficas

- ▶ Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ▶ Almuiñas Rivero, José Luis y Galarza Judith (2014a): “La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior”, en José Luis Almuiñas Rivero y Judith Galarza (corp.). *Dirección estratégica y calidad: potencialidades para su desarrollo*, Universidad Juárez del Estado de Durango, Victoria de Durango, pp. 55-67.
- ▶ Álvarez Nuñez, Q. (2017). La dimensión olvidada. El papel de los factores organizativos en la formación de los maestros de primaria según las percepciones de su profesorado. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formación del profesorado*, 21 (1), 164-181.
- ▶ Álvarez Pérez, Pedro R.; López Aguilar, David; Pérez-Jorge, David (2015). El alumnado universitario y la planificación de su proyecto formativo y profesional. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, vol. 15, núm. 1, enero-abril, 2015, pp.1-24 Universidad de Costa Rica San Pedro de Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/447/44733027017.pdf>
- ▶ Amaro, M.C., Méndez, J.M. y Mendoza, F. (2014). Un estudio de las características profesionales del docente universitario para atender a la diversidad. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva* 8 (2), 99-216.
- ▶ Andrade, H. (2005). *Teaching with rubrics*. *College Teaching*, 53 (1) 27-30.
- ▶ Brunner, J.J. (2000) *Nuevos escenarios de la educación*. Revolución tecnológica y Sociedad de la Información; Santiago: PREAL. Recuperado de <http://www.preal.cl/>

- ▶ Camacho, C. y Díaz, S. (2013). *Formación por competencias. Fundamentos y estrategias didácticas, evaluativas y curriculares*. Bogotá: Magisterio.
- ▶ Chiavenato, I. (1993): *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: McGraw-Hill.
- ▶ Consejo Nacional de Acreditación (2013). *Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado*. Bogotá: Consejo Nacional de Acreditación.
- ▶ Correa Marisol y Rueda Mario (2012). La evaluación docente en educación superior: uso de instrumentos de autoevaluación, planeación y evaluación por pares. *Revista Latinoamericana de Educación*, Vol. 3, No.2, 59-76. Universidad de los Andes.
- ▶ Daura, F. (2011). Las estrategias docentes al servicio del desarrollo del aprendizaje autorregulado. *Estudios Pedagógicos* (en línea), 37(2), 77-88. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/ested/v37n2/art04.pdf>
- ▶ Delors, J. (1996). La educación o la utopía necesaria. En Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, *La educación encierra un tesoro* (pp. 7-30). Ediciones Unesco.
- ▶ Diaz Barriga, Frida y Hernandez Rojas, Gerardo. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Mc Graw Hill, Interamericana.
- ▶ Díaz-Barriga, Ángel (2004), La evaluación de la docencia. Su generación, su adjetivación y sus retos. En Mario Rueda (ed.), *¿Es posible evaluar la docencia en la universidad? Experiencias en México, Canadá, Francia, España y Brasil, México*, ANUIES, pp. 63-75.
- ▶ Drucker, Peter F (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row.
- ▶ Eslava M^a Dolores, León Carlota y González Ignacio (2015). La formación en competencias transversales para trabajar en entornos educativos inclusivos. *Revista nacional e internacional de educación inclusiva*, Volumen 8, Número 2, p. 58-76.
- ▶ Fernández Batanero, J.M. (2012). Capacidades y competencias docentes para la inclusión del alumnado en la educación superior. *Revista de la Educación Superior*, 41(162), 9-24. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602012000200001&lng=es&tlng=es
- ▶ Gobierno de Chile (2016). *Marco para la buena enseñanza*. Santiago de Chile: Ministerio de Educación Nacional.
- ▶ Hernández. G. (2009). Las TIC como herramientas para pensar e interpensar: un análisis conceptual y reflexiones sobre su empleo. En Díaz Barriga, F., Hernández, G. y Rigo, M. (Comps.). *Aprender con TIC en educación superior. Contribuciones desde el socio constructivismo* (pp. 17-62). México: Facultad de Psicología, UNAM

- ▶ Marcelo, C. y Estebaranz, A. (2003). Marco general de investigación en la universidad, en Mayor, C. (coord) *Enseñanza y aprendizaje en la educación superior*. Barcelona: Octaedro- EUB.
- ▶ Marcelo, C.; Estebaranz, A. Modelos de colaboración entre la universidad y las escuelas en la formación del profesorado. *Rev. Educ.*, n.317, p. 97-120, 1998.
- ▶ Mertler, C. A. (2001). Designing scoring rubrics for your classroom. *Practical Assesment Research and Evaluation*, 7 (25). Recuperado de <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=25>.
- ▶ Ministerio de Educación Nacional, MEN (2016). *Resolución No 09317: "Por la cual se adopta el Manual de Funciones, Requisitos y Competencias para los cargos de directivos docentes y docentes del sistema especial de carrera docente, y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- ▶ Ospina, A. (2006). Currículo por competencias en la Universidad de La Sabana. *Aquichan* (en línea), 6(1), 117-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v6n1/v6n1a11.pdf>.
- ▶ Pérez, A. (2005). *Gestión del conocimiento: un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*. Buenos Aires: Norma.
- ▶ Perrenoud, P. (2004) *Diez nuevas competencias para enseñar*, Barcelona: Graó.
- ▶ Pimienta, Julio (2012). *Las competencias en la docencia universitaria*. Pearson: México.
- ▶ Posada, R. (2004). Formación superior basada en competencias, interdisciplinariedad y trabajo autónomo del estudiante. *Revista Iberoamericana de Educación* (en línea), 35(1). Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/issue/view/267>
- ▶ Prendes Espinosa, M. P. (D i r.) (2009). Plataformas de campus virtual de software libre: Análisis comparativo de la situación actual en las universidades españolas. Informe del Proyecto EA-2008-0257 de la Secretaría de estado de Universidades e Investigación. Recuperado de <http://www.um.es/campusvirtuales/informe.html>
- ▶ Prendes, M. P. y Gutiérrez, I. (2013). Competencias tecnológicas del profesorado en las universidades españolas. *Revista de Educación*, 361, 196-222.
- ▶ Red de Institutos de Formación Profesional (2008). *Propuesta metodológica para la elaboración de normas de competencia Laboral*. Recuperado de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/metod_elab.pdf
- ▶ Rivadeneira, Elmina Silva Matilde, Ricardo José aprendizaje basado en la investigación en el trabajo autónomo y en equipo. *Revista Negotium*, vol. 13, núm. 38, noviembre, 2017, pp. 5-16 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.

- ▶ Rodríguez B, Liliana (s.f.). La gestión de recursos humanos por competencias. Fecha de consulta: 13/06/2015. Recuperado de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicencias.pdf
- ▶ Romero, A. (1982). *Administración de la educación: introducción al estudio de la gestión administrativa en las instituciones escolares*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- ▶ Rosales, C. (1989). *Criterios para una evaluación formativa*. Narces.
- ▶ Rueda, M. (2004). La evaluación de la relación educativa en la universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 6 (2). Recuperado de: <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-rueda.html>
- ▶ Spengler, M.; Egidi, L. y Craveri, A. (2007). El nuevo papel del docente universitario: el profesor colectivo. En Undécimas Jornadas Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2007, Universidad Nacional de Rosario.
- ▶ Tejada, J. (1999). El formador ante las Nuevas Tecnologías de la información y la comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. *Comunicación y Pedagogía*, N° 158, pp. 17-26.
- ▶ Tejada, J. (2002a). El docente universitario ante los nuevos escenarios: implicaciones para la innovación docente. *Acción Pedagógica*, 11(2), 30-42.
- ▶ Tomás, M. (2001). Presentación. *Educar*, 28, pp. 6-9.
- ▶ Torres Cárdenas, É. (2002). *El concepto de competencia: una mirada interdisciplinar* (Tomo I). Bogotá: Alejandría.
- ▶ Unesco. (1998). Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción. París: Autor. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000116345_spa
- ▶ UNIMINUTO (2013). *Proyecto Educativo Institucional UNIMINUTO*. Bogotá
- ▶ UNIMINUTO (2019). *Catálogo de Desarrollo Profesorado Sistema UNIMINUTO 2019*.
- ▶ Valcárcel, N. I., Quintana, L. A. L. y Oramas, R. G. (2014). Las competencias del profesor universitario. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 2(2), 34-39.
- ▶ Zabalza, M. A. (2003) *Competencias docentes del profesorado universitario. Calidad y desarrollo profesional*, Madrid: Narcea.
- ▶ Zabalza, M. A. (2009) Der profesor universitario hoy. *Revista La cuestión Universitaria*, 5, 2009, pp. 68-80 ISSN 1988-236x. Recuperado de <http://polired.upm.es/index.php/lacuestionuniversitaria/article/view/3338/3403>

