

Diseño de una evaluación de desempeño para los docentes de la Escuela de Ingeniería de
Petróleos de la UIS en un contexto ágil.

Eliana Katherine Hernández Moreno y Leia Catalina Ordóñez Rangel

Trabajo de Grado para Optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Fernando Enrique Calvete González

Ingeniero de Petróleos, Especialista en Evaluación de Proyectos y Docencia universitaria

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2023

Dedicatoria

A mi madre Yazmin y mi Padre Juan Carlos, que, aunque me equivoque, nunca me han dejado sola y siempre me han impulsado a ser una mejor persona. A ellos, que buscan lo mejor para sus hijas, así les cueste sangre, sudor y lágrimas. Esto es por y para ustedes.

A Tala y Ami, por ser la representación de la felicidad en mi día a día y robarse mi corazón sin una sola palabra. No hay un amor más puro.

A mi abuelo Gustavo, que desde hace ya un tiempo no está con nosotros, pero aún siento su presencia y sé que estaría orgulloso de ver a su nieta crecer y cumplir sus sueños.

¿Y qué sería de nosotros sin amor?

Leia Catalina Ordoñez.

Agradecimientos

A mi compañera Eliana, por ser un apoyo increíble en esta travesía, por ser paciente y ser mi complemento, llenando mis días de alegría. Espero poder seguir siendo testigo de muchas metas más, cumplidas juntas.

A todas las increíbles mujeres que pude conocer por mi paso en la universidad. A Karla y Karen, que me dieron una amistad incondicional y un espacio en el que me siento segura y querida. A Diana, por enseñarme a ser fuerte y siempre ofrecerme un consejo que me ayude a florecer. A ustedes chicas las llevo en mi corazón.

A las personas que nunca dudaron de mi potencial y me ofrecieron una mano cuando más lo necesitaba.

Cada palabra de amor y ánimo crecieron para dejar raíces fuertes en mi corazón.

Leia Catalina Ordoñez.

Dedicatoria

A mis padres, quienes han dado la vida entera por sus hijos, quienes han sido mi mayor ejemplo de fortaleza y resiliencia en la adversidad, quienes han formado una familia llena de valores y de apoyo en todo momento, a ellos les debo todo lo que soy. Los amo mucho y eternamente estaré agradecida con ustedes.

A mi hermano, Juan David, quien es la persona que cada día me llena el corazón de alegría y amor, quien a pesar de su corta edad y sin saberlo ha sido mi salvavidas y mi motor en los momentos de tristeza, sin duda es quien le da luz a mi vida y reconforta mi alma con su inmenso y desinteresado amor. Para él que es mi vida entera.

A toda mi familia por siempre apoyarme en todos los aspectos y por impulsarme a ser una mejor persona, por tenderme la mano cuando lo he necesitado y por motivarme a nunca desfallecer.

A mí misma, por haberme demostrado que soy capaz de todo y que estoy hecha para grandes cosas, que a pesar de que el camino no ha sido para nada fácil, he logrado aprender tantas cosas que me han forjado el carácter y me han moldeado el corazón.

“... creo que toda desgracia va acompañada de alguna cosa bella, y si te fijas en ella, descubres cada vez más alegría, y encuentras un mayor equilibrio. Y el que es feliz, hace feliz a los demás, el que tiene valor y fe nunca estará sumido en la desgracia.”- Ana Frank

Eliana Katherine Hernández Moreno.

Agradecimientos

A mi compañera Leia, por su inmenso cariño, que día a día me llena con su ternura y con sus palabras que son un cálido abrazo para el corazón, por su inagotable paciencia y empatía, agradezco a Dios que podamos lograr esta meta juntas, por tantas noches de esfuerzo y anhelo.

A Felipe, por su amor incondicional, por tener siempre palabras de ánimo y apoyarme en todas mis locuras, porque, a pesar de cualquier discordia, siempre logra sacarme una sonrisa desde el corazón. Gracias por siempre creer en mí. Gracias por enseñarme a amar.

A mis amigas, Karen y Karla, porque, desde el primer momento, me regalaron su amistad genuina, gracias por acompañarme en el camino, porque con su luz, hacen todo más bonito.

A Camila, porque a pesar de la distancia y los años, la amistad sigue intacta y siempre me recibe con los brazos abiertos.

La vida es cuesta arriba, pero con ustedes la vista es hermosa.

A todas aquellas personas que me han brindado en algún momento su amistad y su apoyo, es bonito coincidir con personas que llenan la vida y el corazón.

A David Camelo, por su amistad, por el apoyo y ser guía en momentos de desespero.

“Cada día me siento crecer por dentro, siento como se acerca la liberación, lo bella que es la naturaleza, lo buenos que son quienes me rodean, lo interesante y divertida que esta aventura. ¿Por qué habría de desesperar?” – Ana Frank

Eliana Katherine Hernández Moreno.

Tabla de contenido

Introducción	16
1. Tabla de cumplimiento de objetivos	17
2. Generalidades de la Organización	18
2.1 Identificación de la organización	18
2.2 Reseña Histórica.....	19
2.3 Misión.....	19
2.4 Visión	20
2.5 Mapa de Procesos.....	20
2.6 Plan Estratégico 2020-2030	21
2.7 Estructura Organizacional	22
2.8 Programa de Pregrado	23
2.9 Posgrados	24
3. Generalidades del proyecto.....	24
3.1 Objetivos	24
3.1.1 Objetivo General.....	24
3.1.2 Objetivos Específicos	24
3.2 Planteamiento del problema	25
3.3 Resultados esperados.....	28
4. Marco de referencia	28

4.1 Marco teórico	28
4.1.1 Gestión del Desempeño	28
4.1.2 Evaluación del Desempeño	29
4.1.3 Modelos de Evaluación del Desempeño.....	31
4.1.4 Evaluación 360° grados	31
4.1.5 Evaluación 180° grados	31
4.1.6 Administración por Objetivos (APO-MBO)	32
4.1.7 Métodos de escalas gráficas o por conceptos	33
4.1.8 Método de elección forzada.....	33
4.1.9 Evaluación Docente	34
4.1.10 Autoevaluación.....	35
4.1.11 Coevaluación	36
4.1.12 Heteroevaluación	36
4.1.13 Retroalimentación.....	36
4.1.14 Contexto Ágil	37
4.2 Marco de Antecedentes	38
5. Metodología	42
5.1 Fase Uno: Revisión de documentación, literatura y contenido web.	42
5.2 Fase Dos: Selección del modelo.....	45
5.3 Fase Tres: Diseño del instrumento	46
5.4 Fase Cuatro: Validación, Feedback y Ajuste del Instrumento	46

5.5 Fase Cinco: Difusión de la información.....	47
6. Resultados.....	47
6.1 Desarrollo del Instrumento.....	47
6.1.1 Estructura de la herramienta.....	47
6.1.2 Preguntas diagnóstico.....	48
6.1.3 Consideraciones Expuestas.....	49
6.1.4 Escalas de Puntuaciones.....	49
6.2 Análisis de los resultados.....	52
6.2.1 Preguntas Diagnósticas.....	52
6.2.2 Consideraciones Expuestas.....	59
7. Conclusiones.....	63
8. Recomendaciones.....	66
Referencias Bibliográficas.....	67

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de Objetivos	17
Tabla 2 Información General Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS.....	18
Tabla 3 Escala de puntuación.....	50
Tabla 4 Categorías de Desempeño.....	51

Lista de Figuras

Figura 1	Mapa de procesos de la Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS	20
Figura 2	Organigrama de la Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS.....	22
Figura 3	Nube de Palabras de la Información Consultada.....	44
Figura 4	Resultados Pregunta Diagnóstica sobre Imparcialidad de la Evaluación Docente UIS actual.....	52
Figura 5	Resultados Pregunta Diagnóstica sobre aporte constructivo de la Evaluación Docente UIS actual	53
Figura 6	Resultados Pregunta Diagnóstica sobre la inclusión dentro de la Evaluación Docente UIS actual	54
Figura 7	Resultados Pregunta Diagnóstica sobre integralidad de la Evaluación Docente UIS actual.....	55
Figura 8	Resultados Pregunta Diagnóstica sobre alineación de la Evaluación Docente UIS actual.....	56
Figura 11	Percepción sobre la integralidad (ejes misionales) en la evaluación docente actual	57
Figura 12	Percepción sobre la alineación con el modelo pedagógico en la evaluación docente actual.....	58
Figura 14	Nube de Palabras Diagnóstico.....	58
Figura 15	Nube de palabras Autoevaluación Docencia.....	59
Figura 16	Nube de Palabras Autoevaluación Investigación	60
Figura 17	Nube de Palabras Autoevaluación Extensión.....	61
Figura 18	Nube de Palabras Evaluación por Pares	61
Figura 19	Nube de Palabras Evaluación de Estudiantes.....	62

Lista de Apéndices

(Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca UIS)

Apéndice A. Presentación proyecto en Claustro

Apéndice B. Propuesta de Evaluación de Desempeño Docente Inicial

Apéndice C. Propuesta de Evaluación de Desempeño Docente Preliminar

Apéndice D. Propuesta de Evaluación de Desempeño Docente Final

Apéndice E. Propuesta Instrumento de Evaluación de Desempeño EIP

Apéndice F. Propuesta tabla para cálculos de resultados del instrumento

Apéndice G. Plantilla Comunicación de resultados

GLOSARIO

Actividad: Acciones o labor ejecutada mediante las cuales se movilizan diferentes recursos, para generar productos determinados.

Autoevaluación: Método que consiste en la valoración por parte del individuo sobre la propia capacidad que se dispone para determinada actividad, así como la calidad del trabajo que se lleva a cabo.

Calidad: Capacidad para lograr satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, siendo un cumplimiento de requisitos de calidad.

Coevaluación: Proceso de valoración entre pares, con base en criterios definidos en un inicio, en el cual se evalúan el desempeño y la calidad de la labor ejecutada, así como el nivel de logro de los objetivos planteados.

Competencias: Habilidades, capacidades y conocimientos que posee una persona para poder cumplir eficientemente una tarea y son adquiridas mediante el aprendizaje y la formación.

Contexto ágil: Se dice que un contexto es ágil cuando sigue un modelo más simple y rápido impulsado por los comentarios de los participantes.

Desempeño: Resultado del esfuerzo aplicado en el desarrollo de una tarea o actividad, para obtener un resultado deseado en un determinado plazo de tiempo.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, nivel de consecución de metas y objetivos.

Eficiencia: Capacidad de disponer de los recursos disponibles para conseguir un efecto determinado.

Evaluación: Acto de analizar metódicamente algo o alguien, basados en un conjunto de criterios y con el fin de determinar la pertinencia y logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto generado.

Extensión: Actividades que promueven la interacción entre la universidad y demás componentes, a través de la cual se asumen y cumplen con diversos compromisos de participación en el proceso de transformación social.

Formación: Proceso de construcción y desarrollo integral del educando, mediante la actividad y comunicación que se establece en la transmisión de los conocimientos y experiencias acumuladas.

Investigación: Procesos que están orientados a la generación de conocimiento científico, desarrollo tecnológico y social.

Mejora Continua: Ciclo ininterrumpido, en el cual se identifica un aspecto a mejorar, se planea cómo realizar la mejora, se implementa, se verifican los resultados y se actúa de acuerdo con ellos, siempre buscando optimizar y aumentar la calidad.

Política: Conjunto de directrices a las que responden los procedimientos y las estrategias, dentro del marco de desarrollo de las actividades de la institución.

Recomendaciones: Consejo, o en su defecto, advertencia, que sugiere una idea o acción con el objetivo de lograr una mejora o beneficio.

Recurso humano: Son el conjunto de trabajadores, así como cualquier persona física que se encuentran dentro (o vinculado directamente) de una organización, sector o economía.

Resultados: Efecto, producto, consecuencia o impacto de una acción (intencional o no, positivo y/o negativo)

Retroalimentación: Respuesta dada a algún estímulo como forma de evaluarlo. Término relacionado: Feedback.

Seguimiento del desempeño: Proceso continuo de recolección y análisis de datos, con el fin de comparar la ejecución en función de los resultados previstos.

Resumen

Título: Diseño de una evaluación de desempeño para los docentes de la Escuela de Ingeniería de Petróleos de la UIS en un contexto ágil. *

Autores: Eliana Katherine Hernández Moreno y Leia Catalina Ordóñez Rangel. **

Palabras clave: Evaluación de desempeño, Docentes, Mejora continua, Educación superior.

Descripción:

La necesidad de reinversión y adaptabilidad a la incertidumbre nace ante el constante cambio y nuevas tendencias. Con esto la gestión del capital humano ha tomado gran relevancia, entendiendo la gestión del desempeño como un proceso de comunicación interactivo y asertivo. Esta situación hace parte de los diversos procesos en el contexto universitario, siendo la evaluación docente una herramienta integral, fuente de información para la mejora continua y preservación de la calidad. Este trabajo de grado tiene como objetivo el diseñar una evaluación de desempeño de carácter complementario a la existente actualmente en la institución, aplicada a la Escuela de Ingeniería de Petróleos de la Universidad Industrial de Santander. Este trabajo a través de un enfoque cualitativo presenta información de colaboradores de la escuela, analizando sus respuestas a diferentes preguntas que permitieron evidenciar aportes a la gestión del desempeño. La población involucrada estuvo constituida por profesores profesionales de la Escuela de Ingeniería de Petróleos de la Universidad Industrial de Santander, contratados bajo la modalidad de docentes planta. El instrumento empleado fue encuesta de evaluación del desempeño que consta de 57 preguntas. Los resultados fueron interpretados, organizados y explicados para así cumplir con el objetivo y realizar los debidos ajustes al modelo planteado.

*Tesis de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Fernando Enrique Calvete.

Abstract

Title: Design of a performance evaluation for teachers of the UIS School of Petroleum Engineering in an agile context. *

Authors: Eliana Katherine Hernández Moreno y Leia Catalina Ordóñez Rangel. **

Keywords: Performance evaluation, Teachers, Continuous improvement, Higher education.

Description:

The need for reinvention and adaptability to uncertainty is born in the face of constant change and new trends. With this, human capital management has taken on great relevance, meaning performance management as an interactive and assertive communication process. This situation is also part of the various processes inside the university context, with teacher evaluation being an integral tool and a source of information for continuous improvement and preservation of quality. The objective of this degree work is to design a performance evaluation that is complementary to the one currently existing in the institution, applied to the School of Petroleum Engineering of the Industrial University of Santander. Through a qualitative approach, this work presents information from the school's collaborators, analyzing their responses to different questions that allowed evidence of contributions to performance management. The population involved was made up of professional professors from the School of Petroleum Engineering of the Universidad Industrial de Santander, hired under the modality of permanent professors. The instrument used was a performance evaluation survey with 57 questions. The results were interpreted, organized and explained to fulfill the objective and make the appropriate adjustments to the proposed model.

*Bachelor Thesis

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Fernando Enrique Calvete.

Introducción

Este documento tiene como objetivo plantear el desarrollo de una propuesta de evaluación de desempeño docente aplicada a los profesores planta de la escuela de ingeniería de petróleos de la Universidad Industrial de Santander. Nace desde la renovación de la estrategia de la escuela de petróleos, en pro de la innovación y de la evolución de la dirección estratégica de la misma, buscando formas de complementar procesos directamente relacionados con sus docentes. De la misma manera es importante recalcar que la evaluación docente actual no ha atravesado grandes cambios en los últimos años, lo cual genera una necesidad de realizar una propuesta complementaria que se ajuste a las necesidades actuales y de manera más integral, pues el rol del docente ha cambiado a lo largo de estas dos últimas décadas.

Esta propuesta de evaluación de desempeño tiene como propósito construir un modelo que aporte una visión integral del desempeño docente, teniendo en cuenta los ejes misionales de la Universidad Industrial de Santander, velando para que el proceso no sea unidireccional y tenga en cuenta la perspectiva de los distintos actores de la comunidad UIS. Esta herramienta será de carácter complementario a la evaluación docente ya existente en la institución, no se pretende sustituir la misma. De la misma manera, el objetivo de esta propuesta es incluir al docente en este proceso, con el fin de que este instrumento sea un incentivo para el mejoramiento integral como profesionales.

Este estudio incluye un planteamiento del problema y objetivos que guían la investigación, apoyado por un marco de referencia que define estrategias, modelos y características de los estudios de evaluación del desempeño realizados por instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional junto a la normatividad existente dentro de la institución, y proporciona un marco teórico que abarca los conceptos clave para el desarrollo del modelo.

1. Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar una revisión documental de la normatividad vigente del sistema de evaluación docente vigente en los tres ejes misionales de la Universidad Industrial de Santander.	5.1 Fase Uno: Revisión de documentación, literatura y contenido web.
Realizar una revisión sistemática de literatura y análisis de contenido web sobre evaluaciones de desempeño del capital humano docente en un contexto ágil, de educación superior.	5.1 Fase Uno: Revisión de documentación, literatura y contenido web.
Diseñar un instrumento para la evaluación de desempeño docente para los profesores planta de la Escuela de Ingeniería de Petróleos.	6.1 Desarrollo del Instrumento
Aplicar el instrumento de evaluación de desempeño diseñado a la población objeto.	5.4 Fase Cuatro: Validación, Feedback y Ajuste del Instrumento
Ajustar el instrumento diseñado a partir del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del mismo.	6.2.6 Ajuste del Instrumento Anexo E “Propuesta Instrumento de Evaluación de Desempeño EIP”.

2. Generalidades de la Organización

2.1 Identificación de la organización

Tabla 2

Información General Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS

Nombre de la institución:	ESCUELA DE INGENIERÍA DE PETROLEOS
Pertenece a	Universidad Industrial de Santander
Director	Emiliano Ariza León
Coordinador Académico	Óscar Vanegas Angarita
Coordinador de Posgrados	Olga Patricia Ortiz Cancino
Representante de los Profesores	Germán Gonzáles Silva
Fecha de creación	31 de mayo de 1954
NIT	890.201.213-4
Ciudad	Bucaramanga
Teléfono	(57) 634 4000 - Ext. 2305 (Secretaría) Ext. 2032 (Coordinación Académica)

2.2 Reseña Histórica

El 31 de mayo de 1954, se autorizó la creación del Departamento de Ingeniería de Petróleos en la Universidad Industrial de Santander. En 1957 se graduaron los primeros, siendo un total de diecinueve (19) alumnos parte del programa de ingenieros petroleros de la UIS. En 1963 ocurre la primera reforma curricular con la apertura de cursos especializados para ingenieros químicos o técnicos interesados en la industria petrolera.

En 1964 se reforzó la formación técnica con la incorporación de nuevos cursos electivos dentro del plan de estudios. Se plantea el plan de estudios diez (10) mediante la reforma de 1985, donde desaparecen los cursos de historia, reemplazados por asignaturas orientadas al conocimiento de la cultura universitaria, física y deportiva.

Para los años 2016 y 2017 se revisa, evalúa y reestructura el programa de ingeniería de petróleo, surgiendo el plan de estudios 13, con el fin de mantener los principios de la misión universitaria e implementar procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación nuevos que ayuden de manera pertinente al proceso de formación enfocado en la industria. En el 2018 se adoptan los criterios de búsqueda de ABET referente a acreditación internacional. En consecuencia, para el 2019 en la revisión de criterios del programa, se introduce la materia obligatoria Resistencia de los materiales.

2.3 Misión

Contribuir a la transformación del sector de hidrocarburos a través de la formación de profesionales con capacidades humanas, éticas, técnicas, científicas y de liderazgo que promueven la creación y transferencia de conocimiento y la generación de soluciones innovadoras y sostenibles.

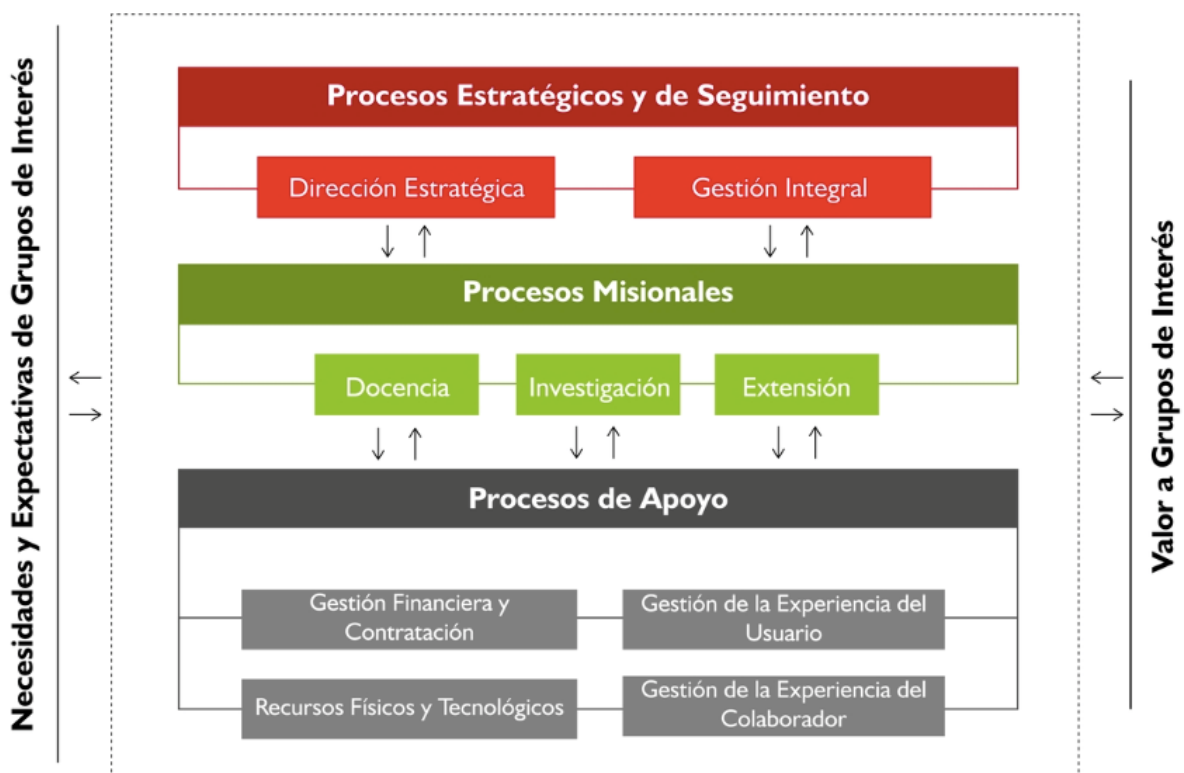
2.4 Visión

En 2030 la Escuela de Ingeniería de Petróleos será reconocida por ser líder en la investigación científica, por ser innovadora en el proceso de enseñanza-aprendizaje y por fomentar el trabajo colaborativo entre academia-industria-estado en la cadena de valor de los hidrocarburos y de las energías complementarias impactando positivamente el desarrollo sostenible.

2.5 Mapa de Procesos

Figura 1

Mapa de procesos de la Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS



Nota: Mapa de Procesos obtenido de Sistema de Gestión Integrado EIP, página web de la escuela

2.6 Plan Estratégico 2020-2030

Gestión del Conocimiento

Consolidarse como referente nacional en la gestión del conocimiento, a través del trabajo interdisciplinar y la articulación de los ejes misionales: formación, investigación y extensión, para la generación de soluciones de gran impacto a la comunidad UIS, al sector energético, hidrocarburos y a la sociedad en general.

Transformación Digital

Ser pionera en la incursión y apropiación de tecnologías convergentes que están impactando y revolucionando el sector educativo y de hidrocarburos, con el fin de fortalecer el vínculo entre la Escuela, la academia y la industria a nivel global.

Energías Complementarias

Definir una ruta que oriente los esfuerzos desplegados desde la Escuela de Ingeniería de Petróleos para enfrentar la incertidumbre que genera el desarrollo de nuevas fuentes de energía en el mundo.

Gestión de Innovación

Desarrollar capacidades de innovación en la Escuela de Ingeniería de Petróleos de la UIS con el fin de establecer una estrategia de diferenciación sostenible.

Ecosistemas para la Sostenibilidad

Fortalecer una sociedad comprometida con la sostenibilidad en todos los aspectos de la vida universitaria. La sostenibilidad se integrará en los procesos de enseñanza y aprendizaje, la investigación y la extensión y la divulgación de las acciones que los respaldan.

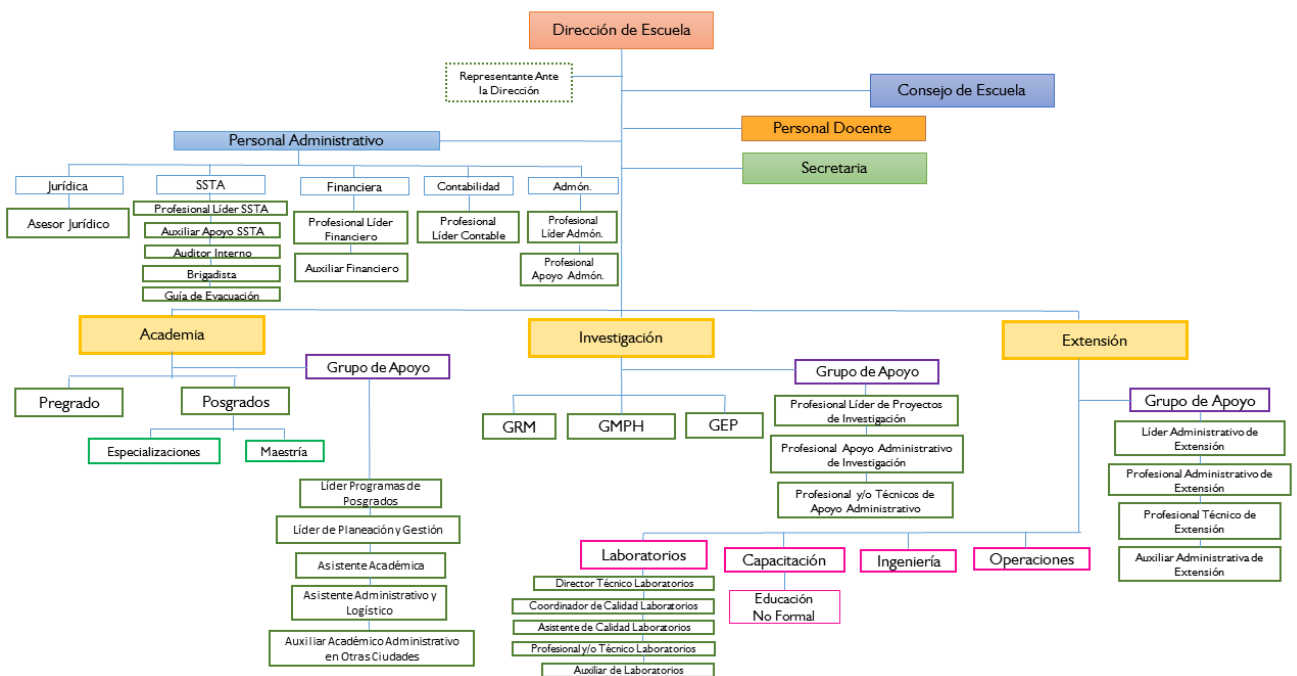
Dinamizadores de la Gestión

Diseñar y ejecutar programas, proyectos y actividades que armonicen los procesos administrativos en la Escuela de Ingeniería de Petróleos para fortalecimiento de sus tres ejes misionales y que faciliten la ejecución estratégica a 2030.

2.7 Estructura Organizacional

Figura 2

Organigrama de la Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS



Nota: Organigrama obtenido de Estructura organizacional EIP, página web de la escuela

2.8 Programa de Pregrado

El programa de Ingeniería de Petróleos busca formar Ingenieros capaces de poner en práctica lo aprendido en las aulas, de tal manera que contribuyan al fortalecimiento de la economía del país ya que podrán participar en toda la cadena productiva de los hidrocarburos al aplicar el conocimiento teórico - práctico, las nuevas tecnologías y el tener en cuenta los aspectos ambientales, legales y sociales para dirigir, coordinar, planear, revisar y controlar los procesos propios de la industria de los hidrocarburos, tendientes a maximizar la producción al menor costo y haciendo un uso eficiente de los recursos de los que disponen.

- Desde el año 2018 la Escuela de Ingeniería de Petróleos UIS ha trabajado en el proceso de acreditación ABET.
- El pregrado se oferta tanto en la ciudad de Bucaramanga como en Barrancabermeja (Ciclo básico 4 semestres).
- Hace parte de la Facultad de Ingenierías Físicoquímicas.
- Nivel de formación: Profesional
- Modalidad Presencial - tiempo completo
- Acreditación alta calidad según Resolución 018595 del Ministerio de Educación Nacional del 03 de diciembre de 2018 con vigencia de 8 Años
- La duración del pregrado es de diez (10) semestres
- Código SNIES 697
- Registro calificado MEN N° 016784 del 27 de diciembre de 2019 con vigencia de ocho (8) años
- Registro ICFES 0446220336800111100.

2.9 Posgrados

La Escuela de ingeniería de Petróleos ofrece las siguientes especializaciones y maestrías:

- Especialización en Gerencia de Hidrocarburos
- Especialización en Ingeniería de Yacimientos
- Especialización en Ingeniería del Gas
- Especialización en Producción de Hidrocarburos
- Maestría en Ingeniería de Hidrocarburos (Investigación)
- Maestría en Ingeniería de Petróleos y Gas (Profundización)

3. Generalidades del proyecto

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Desarrollar un diseño de una evaluación de desempeño aplicado a los docentes planta de la Escuela de Ingeniería de Petróleos de la Universidad Industrial de Santander.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar una revisión documental de la normatividad vigente del sistema de evaluación docente vigente en los tres ejes misionales de la Universidad Industrial de Santander.
- Realizar una revisión sistemática de literatura y análisis de contenido web sobre evaluaciones de desempeño del capital humano docente en un contexto ágil, de educación superior.
- Diseñar un instrumento para la evaluación de desempeño docente para los profesores planta de la Escuela de Ingeniería de Petróleos.

- Aplicar el instrumento de evaluación de desempeño diseñado a la población objeto.
- Ajustar el instrumento diseñado a partir del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del mismo.

3.2 Planteamiento del problema

El cambio y la aparición de nuevas tendencias siempre han expuesto a las organizaciones a situaciones de reinención, de ahí que en la última década se puede observar un contexto de naturaleza más ágil, que ha puesto a prueba la capacidad de adaptabilidad a la incertidumbre y la velocidad de innovación.

En ese sentido, la gestión del capital humano ha tomado gran relevancia, de acuerdo con Cara Brennan, vicepresidenta senior de Udemy, “Durante los últimos dos o tres años, hemos pasado a un proceso formal de gestión del desempeño.” (Dishman, 2020); entendiendo la gestión del desempeño como un proceso de comunicación interactivo entre jefes y colaboradores (Cravino, 2015). Esto a su vez se refleja en que el 79% de los ejecutivos globales calificaron la gestión ágil del desempeño como una alta prioridad organizacional (Deloitte, 2017). Todo esto impulsa las prácticas ágiles que respalden las acciones para cumplir las metas de la organización.

Dentro de estas prácticas se encuentra la evaluación del desempeño, refiriéndose a un instrumento utilizado con el fin de evaluar cómo se ha desempeñado una persona determinada (Cravino, 2015). Dicha herramienta es indispensable para el desarrollo, pues “sin evaluaciones, la gente se queda en la oscuridad acerca de quién está evaluando sus contribuciones y cómo” (Goler, Gale and Grant, 2016).

Sin embargo, este proceso ha llegado a su punto de quiebre, donde lo absolutamente tradicional es contraproducente para el logro de la comunicación asertiva. De esta manera, la

retroalimentación juega un papel vital en las evaluaciones, ya que genera un mayor énfasis en el desarrollo, siendo el punto de partida para la transformación esperada, siempre y cuando se centre en brindar comentarios periódicos, de manera que el capital humano pueda ser más ágil, mejorar el rendimiento, aprender y corregir. Es por esto que se hace necesaria la transformación de la evaluación de desempeño y la retroalimentación, dado que sólo el 18,2% de los colaboradores consideran el feedback recibido como beneficioso y útil (Joblist, 2021), siendo una cifra importante porque implica que el 81,8% no lo percibe como una herramienta valiosa.

Como prueba de la relación entre la evaluación de desempeño y la mejora continua, el 90% de las empresas que han rediseñado la gestión del desempeño han visto mejoras directas en el compromiso frente a la organización y el 96% ha percibido que los procesos se han simplificado (Deloitte, 2017). Adicionalmente, un estudio realizado recientemente, señaló que casi el 60% de los empleados se sienten motivados recibiendo comentarios de forma regular (Joblist, 2021). De acuerdo con esto, se pueden resaltar casos como el de General Electric, que a pesar de ser una empresa con una larga trayectoria que se ha caracterizado por defender los sistemas tradicionales, ha optado por reemplazar este enfoque, eliminando la brecha entre la evaluación y los colaboradores, humanizando este proceso y haciendo énfasis en las habilidades, el aprendizaje y el desarrollo; prácticas que han sido también implementadas por Accenture, Google y Adobe (Rankmi, 2017).

Poner en marcha este proceso de mejora en el contexto universitario, es sin duda una tarea compleja, puesto que las evaluaciones de desempeño docente son bastante genéricas y difícilmente pueden exponer el contexto y manifestar la complejidad de la dinámica que ocurre en el aula de clase (Loredo, 2021). Por tal razón, es necesario realizar una evaluación docente integral, donde se puedan valorar distintas áreas y habilidades, que concluyan en una

retroalimentación de acuerdo a sus fortalezas y la realización de un plan de acción para mitigar las debilidades. Sin duda, la importancia de los docentes universitarios implica altos estándares de calidad y una mejora constante, actualizándose a las necesidades y tendencias vigentes. Los mejores centros de educación superior en el país tienen esto presente.

En el contexto colombiano se cuenta con el caso de la Universidad de los Andes, que desarrolla proyectos como el del Centro de Evaluación, que trabaja desde el 2015 en el desarrollo del sistema de soporte para el mejoramiento de la docencia a partir de la aplicación de diversas herramientas como lo son las encuestas de percepción, los portafolios docentes y las prácticas de observación de clase (Universidad de los Andes, s.f.). Respecto al contexto internacional, se puede apreciar el caso del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), que ocupa el primer puesto en el ranking QS anual por décimo año consecutivo (Portafolio, 2021) y que busca un proceso de evaluación docente continuo que a su vez permita una conversación bidireccional (MIT, s.f.).

Es por esto, que la Universidad Industrial de Santander, como institución de alta calidad y una de las 15 mejores universidades del país (Portafolio, 2021) tiene la responsabilidad de seguir el paso de las tendencias mundiales. Por tanto, se plantea el presente proyecto, que propone llevar a cabo el diseño de una Evaluación de Desempeño complementaria, basada en las necesidades de la Escuela de Ingeniería de Petróleos (EIP) frente a un nuevo enfoque de desarrollo e innovación, en donde se toman referentes globales. Se validará en los docentes planta pregrado de la EIP, para evaluar de forma integral su rol en los posibles ámbitos que involucra su cargo. Este proyecto pretende llevar a cabo un prototipo de una evaluación complementaria a la evaluación docente actual, sin intención de sustituirla, tomando en cuenta distintos modelos y enfoques, con gran énfasis en la dimensión del desempeño como capital humano.

3.3 Resultados esperados

Con este proyecto se espera lograr construir una herramienta complementaria significativa para la Escuela de Ingeniería de Petróleos de la Universidad Industrial de Santander, respecto a la evaluación docente ya existente. Además, se espera generar un avance en la cultura de retroalimentación a docentes de manera en que se pueda fortalecer los vínculos existentes entre los mismos y los involucrados en todo su proceso de evaluación.

A través del desarrollo de este proyecto, se recopilará la investigación, diseño, validación, ajuste y resultados de la herramienta planteada, todo esto junto con un entregable para la Escuela de Ingeniería de Petróleos – UIS donde se informe el trabajo realizado.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

4.1.1 Gestión del Desempeño

Uno de los procesos de gestión de recursos humanos más estudiado por diversos investigadores y debatido en las organizaciones es la evaluación del desempeño (Taype Molina M, 2020) también se define como el procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e incidir en atributos, comportamientos y resultados laborales, así como el grado de absentismo, con el fin de conocer qué tan productivo es el empleado y si podrá mejorar su desempeño futuro.

Desglosado en términos, tenemos que el desempeño significa el cumplimiento, ejercicio, ejecución de una obligación (Espinosa Aguilar A et al, 2016). Por otro lado, cualquier evaluación es un proceso para estimular o evaluar el valor, la excelencia o las cualidades de una persona, por lo que generalmente se usa para evaluar el mérito de una persona en la

realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del perfil del puesto ocupado (Casallas Torres DF, 2016). El desempeño laboral se traduce en la relación entre la ejecución del trabajo realizado y los resultados obtenidos por el mismo en beneficio de la organización.

Dicha relación no depende únicamente de quien realiza las labores y las funciones que corresponden a un determinado cargo, sino que además está condicionado a factores externos a su persona. (Redrobán Falconí, 2015)

4.1.2 Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño permite resolver problemas relacionados con el seguimiento de los recursos humanos, la integración del empleado a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, la falta de aprovechamiento de los potenciales requeridos para el cargo, la motivación, etc; también tomar medidas para mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo con base a las fortalezas y debilidades identificadas. (Velásquez Arreaga, 2015)

La evaluación del desempeño profesional es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir en los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de averiguar en qué medida el empleado es productivo y si es posible mejorar su desempeño futuro. Permite la implementación de nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de promoción o colocación, determina si hay necesidad de reentrenamiento, detecta errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si hay algún problema personal que afecte a la persona que lleva fuera de la posición. (Moreira Ortega, 2013)

Es por ello que la evaluación del desempeño se centra en el nivel y la calidad del trabajo

del empleado, en el conocimiento requerido para cada puesto y en la parte más subjetiva: las motivaciones y expectativas de desarrollo de la persona evaluada (Unión Europea, 2017). La evaluación del desempeño tiene el propósito de informar a los trabajadores sobre cómo se encuentran en su trabajo y qué se espera de ellos, reconociendo los méritos y resultados positivos obtenidos, corrigiendo las desviaciones y errores tanto en el comportamiento como en los resultados, con respecto a los objetivos marcados; permite al evaluado conocer y contrastar su proyección de futuro al ver claramente la trayectoria de su carrera, detectar y resaltar las fortalezas y debilidades de los trabajadores, emparejar a la persona con el puesto de manera más efectiva, conocer los reclamos y solicitudes de los empleados, descubrir las brechas y necesidades de formación que puedan presentar para realizar correctamente su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el gerente y el personal que le sea asignado y servir de referencia para aumentos salariales, entre otros (Taype Molina M, 2020).

Un incentivo a quienes lo han hecho de la mejor manera y un apoyo a quienes deben mejorar y merecen la oportunidad de hacerlo, son elementos beneficiosos para crear un entorno en el que una empresa cuente con el mejor equipo de colaboradores (Opere Santillana M, 2018).

Según Villar (2018) existen tres métodos técnicos importantes para evaluar el desempeño laboral en el lugar de trabajo, uno de ellos es el indicador clave de desempeño (KPI), que mide principalmente las actividades y sus costos, mediante la realización de comparaciones históricas, considerándose una forma rápida y sencilla de realizar un diagnóstico de plantilla. Además, Villar expone la técnica de Análisis de Costo Beneficio y Utilidad, que se basa en la representación del personal de trabajo, los gastos y sus estrategias. Existen diferentes técnicas para evaluar el desempeño laboral como la observación directa, que consiste en observar atentamente a la persona objetivo, registrando la información para su respectivo análisis;

método de la escala gráfica, que permite evaluar a los trabajadores a través de parámetros, definiendo las actitudes, aptitudes, habilidades y cualidades dentro de la organización a través de tres tipos de escala; el método de selección forzada y el método de lista de verificación (Matabanchoy, Álvarez, y Riobamba, 2018) .

4.1.3 Modelos de Evaluación del Desempeño

Existen múltiples técnicas y métodos para la evaluación de desempeño, algunas de las más usadas comprenden la administración por objetivos, métodos de evaluación forzada, métodos de escalas gráficas o por conceptos y el sistema de evaluación 180° y 360°.

4.1.4 Evaluación 360° grados

La evaluación de 360° se refiere a una evaluación que involucra distintos contextos; en esta, los que han de participar son los pares, los evaluados, y en sí, todas las personas con las que el colaborador evaluado interactúa en el trabajo respecto a su puesto (Chiavenato, 2011). En este modelo, se reflejan los diversos puntos de vista involucrados en el ambiente de trabajo. La evaluación 360 puede considerarse un sistema sofisticado, utilizado por compañías grandes, en donde el colaborador es evaluado por todo su entorno, lo que significa que si se cuenta con un mayor número de evaluadores, la fiabilidad de nuestro sistema de evaluación aumenta (Alles, 2005).

4.1.5 Evaluación 180° grados

Es aquella en la que el colaborador es evaluado por su jefe, sus pares y, si aplica al caso, los clientes (Kenjo, s.f.). Es una opción media entre la evaluación de 360° grados y el enfoque

de carácter tradicional de evaluación de desempeño, esto es representado por la relación del colaborador con su supervisor directo (Alles, 2005).

Este modelo de evaluación implica un nivel de compromiso alto y el hecho de que cada involucrado ha de reconocer el valor del talento humano como uno de los principales componentes. Es posible que este modelo sea más efectivo si se implementa como un escenario previo a la evaluación de 360° grados.

Se recomienda establecer un calendario de evaluaciones que permita realizar comparaciones de resultados en una línea temporal. Además, lo más común es realizar el proceso cada seis meses con el fin de realizar un seguimiento y verificación de avances o retrocesos.

4.1.6 Administración por Objetivos (APO-MBO)

La administración por objetivos (APO) es una herramienta de evaluación, vista también como técnica de motivación, útil en la planeación y control. Se puede decir que la APO es un sistema en donde se abarcan diversas actividades administrativas sistemáticamente con base en la eficiencia y eficacia de los objetivos propios de la organización (Koontz y Weichrich, 2013).

La administración por objetivos ofrece ventajas como aportar a la administración empresarial mediante una planificación orientada a resultados, ofrece claridad respecto a los roles dentro de la organización, motiva a los colaboradores frente a las metas empresariales y personales y ayuda a establecer formas de control y medición de la mejora. (Koontz y Weichrich, 2013).

4.1.7 Métodos de escalas gráficas o por conceptos

Este método de evaluación es uno de los más empleados, siendo el más simple y con mayor antigüedad. Se ha de aplicar con cuidado y detalle para evitar prejuicios por parte del evaluador o problemas relacionados a la subjetividad, afectando así los resultados (Dessler, 2001). En este método se mide el desempeño del colaborador mediante factores definidos y graduados previamente, se usa un cuestionario de doble entrada en donde las filas corresponden a factores de evaluación del desempeño y las columnas son los grados de variación de los factores (Chiavenato, 2000).

Este método presenta algunas desventajas en su aplicación, como lo es la falta de flexibilidad con el evaluador ya que se ha de ajustar al instrumento y que el método está sujeto a distorsiones e interferencias de naturaleza personal de los evaluadores.

4.1.8 Método de elección forzada

Este método consiste en evaluar al colaborador a través de frases alternativas que describen su desempeño individual. Se tienen unos bloques compuestos por dos o más frases y en donde se obliga al evaluador a escoger una única frase o en algunos casos dos que sean las que mejor explican el desempeño del evaluado (Gómez, 2002). Estas frases pueden ser de carácter positivo y negativo, se seleccionan para ser parte del método cuando se comprueba si se ajustan a los criterios expuestos por la organización y si estas tienen capacidad de discriminación. Se plantearon estos métodos ya que las escalas gráficas permitían otorgar a todos los colaboradores evaluados calificaciones elevadas sin poder entonces distinguir quién está cumpliendo con los objetivos (Dessler, 2001). Este método ofrece resultados confiables

ya que omite el factor de generalización o efecto halo, su aplicación es simple y no requiere que los evaluadores se preparen con anterioridad. Si se habla de desventajas, es muy comparativo y de resultados globales, además que el rango de calificación sólo varía en ser bueno, medio y malo, además que no proporciona información pertinente para retroalimentación que promueva el desarrollo de los colaboradores.

4.1.9 Evaluación Docente

El valor de la evaluación docente como parte del proceso de innovación, desarrollo técnico-científico y en definitiva como garantía de calidad para las instituciones de educación superior ha llevado a la internacionalización de su carácter obligatorio en todos los sistemas educativos del mundo (Moreno Murcia, Silveira y Belando, 2015).

La evaluación del profesorado en la universidad se clasifica como un proceso complejo. Por un lado, porque incluye aspectos técnicos, científicos y políticos. Por otro lado, es necesario que varios sujetos de prueba involucrados evalúen el enfoque holístico requerido para cumplir con las tareas y funciones profesionales, que incluye multitud de competencias, métodos y una mezcla de métodos de investigación cuantitativos y cualitativos. (Escudero, 2019).

Un enfoque más antiguo, pero no extinto, es aquel que ve la evaluación como estrategias de supervisión, inspección y promoción laboral en las que los estudiantes juegan un papel protagónico a través de cuestionarios anónimos y los utilizan como mecanismo de represalia contra los docentes por discrepancias con ellos (Hornstein y Edmond, 2017).

El carácter estratégico formativo de la evaluación ha sido confirmado en el trabajo de los autores mexicanos Márquez y Madueño (2016) del Instituto Tecnológico de Sonora, quienes

la conciben como un proceso de diagnóstico de necesidades, donde se ofrecen criterios y se toman decisiones entre diferentes personas para la mejora de habilidades y conocimientos. El desempeño profesional en las instituciones de educación superior se define como los contextos profesionales de universalización, correspondientes a los objetivos de la actividad profesional, de acuerdo con la estructura organizativa universitaria que requiere el desarrollo de la sociedad. (González, 2012).

En concreto, se propone que la evaluación del desempeño docente se realice a través de tres procesos: autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación. En el primero, el docente realiza una autoevaluación sobre el diseño del curso, la lógica de inclusión de las actividades, la relevancia de los contenidos, la congruencia del sistema de evaluación con la finalidad del curso, lo que ha ayudado y lo que dificulta su trabajo en apoyo del 'aprendizaje del estudiante.

4.1.10 Autoevaluación

De esta forma, la autoevaluación se convierte en un factor clave ya que ayuda al docente no solo a tomar conciencia de su propia actividad, sino que también le ayuda a asumir la responsabilidad de reflexionar de forma crítica y proactiva sobre su práctica en torno a ella para mejorar. García, Loredo, Luna Rigo y Rueda (2011) creen que existen al menos cuatro componentes básicos a considerar a la hora de evaluar la docencia: el pensamiento del docente, la planificación de la enseñanza y el aprendizaje, la práctica docente en el aula y la evaluación de los resultados por los estudiantes. Estos componentes pueden servir de base para el análisis y la reflexión.

4.1.11 Coevaluación

La evaluación por pares del desempeño de los docentes se relaciona con la idea de que los docentes constituyen una comunidad de práctica y que a través de su participación comprenden y articulan sus valores y estándares (Wenger, 1999). El propósito de la evaluación es que el docente compare su propia autopercepción de la docencia con la evaluación de sus alumnos y compañeros, provocando una reflexión crítica que los haga conscientes de las fortalezas y debilidades de su práctica docente (Amaranti, 2017).

4.1.12 Heteroevaluación

Es la valoración que una persona hace sobre otra y en esta se miden aspectos relacionados a su trabajo, actitud, rendimiento, y demás características (CASANOVA, 1998). También ofrece una gran cantidad de datos debido a que involucra a personas ajenas a lo relacionado al aula en sí y que pertenecen a un nivel diferente, ya sea dentro o fuera del contexto escolar, por lo que su aplicación suele ser complicada.

4.1.13 Retroalimentación

En este sentido, Amaranti (2017) señala la necesidad de utilizar los resultados de la evaluación docente como un medio para reflexionar sobre la enseñanza y así mejorarla. Esto implica necesariamente que la intencionalidad formativa de la evaluación incluye una retroalimentación y un sistema de apoyo que permite al docente introducir los cambios necesarios en su práctica que resultan del análisis y autoevaluación de su trabajo.

Un sistema de evaluación bien construido debería ayudar a los maestros a identificar

fortalezas y oportunidades en su práctica educativa (DeCosta, Bergquist, Holbeck y Greenberger, 2016). El concepto de retroalimentación se refleja cuando una persona recibe información de manera clara y positiva a través de una opinión sobre algo que se ha dicho o hecho y que utilizado correctamente se convierte en un arma de desarrollo personal y profesional.

Por ello, algunos estudios como el de Ruiz (2000) han demostrado que recibir retroalimentación positiva frecuentemente aumenta el desempeño de las personas, además de ser considerada una de las formas más efectivas de retener el talento humano.

Iglesias (2014) considera que la retroalimentación es un término anglosajón de difícil traducción al español, que es legal en la jerga empresarial. En cuanto a la capacidad de reforzar la conducta positiva para que se repita en el tiempo, y en este caso hablamos de retroalimentación positiva o de apoyo; o para indicar una conducta o comportamiento que la persona necesita cambiar, en cuyo caso hablamos de retroalimentación negativa o correctiva.

4.1.14 Contexto Ágil

Frente al contexto ágil, se presenta un enfoque hacia modelos de desarrollo más simples y rápidos que estén impulsados por la participación y la retroalimentación colectiva, alejándose paulatinamente del enfoque tradicional basado en reglas y planificaciones poco flexibles (Cappelli P y Tavis A, 2018). La innovación es un elemento fuerte dentro de este contexto, siendo una herramienta estratégica para las diferentes organizaciones. Otra característica importante es que se busca una adaptación a corto plazo, decisiones basadas en equipos y retroalimentaciones frecuentes.

El desarrollo Ágil implica cuatro principios fundamentales, la valoración de los individuos,

la funcionalidad del producto, la colaboración por medio de una retroalimentación constante y la respuesta ante los cambios. Mediante estos principios se puede entregar valor y lograr adaptarse de una manera rápida y fluida (Hinojoza et al., 2022).

4.2 Marco de Antecedentes

El artículo de investigación titulado “Análisis de la importancia de los criterios de evaluación y el reconocimiento académico docente universitario como indicadores de la calidad educativa en España” presentado por David Hortigüela Alcalá, Vanesa Ausín Villaverde, Vanesa Delgado Benito y Víctor Abella García en el 2017, busca contrastar la percepción de los estudiantes y docentes en cuanto a la relación entre los criterios de evaluación utilizados en las asignaturas y la categoría profesional de los docentes. Se utilizó una metodología cualitativa mediante la técnica de grupos de discusión y se observó que los docentes relacionan la calidad de la titulación con la categoría profesional del docente, mientras que los estudiantes se enfocan en la participación en el aula y la disponibilidad del docente como los factores más importantes. Esta investigación aporta una guía respecto a posibles indicadores de evaluación.

El artículo de investigación titulado “Percepción de competencias docentes en profesores universitarios de Ciencias de la Salud” presentado por Marisa Zaldívar Acosta y Oswaldo Lorenzo Quiles en el 2021, busca explorar la percepción de los docentes de Ciencias de la Salud sobre las competencias que identifican como las más desarrolladas en relación a la edad y años de docencia. El estudio fue cuantitativo y se realizó en universidades públicas del sureste de México, con la participación de 166 profesores. En cuanto a la metodología, se aplicó un cuestionario tipo Likert cuyas habilidades docentes se agruparon en cuatro dimensiones de análisis: cognición de la función disciplinaria, gestión del proceso de

enseñanza-aprendizaje, metacognición, comunicación, socialización y disposición para enseñar. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva, mediante distribución de frecuencias, análisis de varianza y momento de Pearson. Se ha observado que las habilidades docentes más desarrolladas son aquellas que corresponden a las dimensiones de metacognición, socialización y disposición para enseñar, y que las habilidades percibidas como menos desarrolladas y que no están vinculadas a las variables "edad" y "años de docencia «Son los que corresponden a las dimensiones: «cognición de la función disciplinaria» y «gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje». Por tanto, se concluye que la formación didáctica de los docentes universitarios, su autoevaluación y la constante reflexión sobre su práctica docente son necesarios para lograr la calidad de la educación superior en Ciencias de la Salud.

El artículo de investigación titulado “Evaluation of university teaching as sound performance appraisal” presentado por Laura Lohman en el 2021, busca aclarar cómo se puede realizar la evaluación de la enseñanza como una evaluación sólida del desempeño mediante la implementación de evaluaciones de la enseñanza de los estudiantes (SET) y la revisión por pares dentro de un marco más amplio de técnicas de recursos humanos establecidas. La metodología de esto se basa en una revisión de la literatura reciente que articula temas importantes en la investigación de SET y la revisión por pares y describe los principios clave para la evaluación del desempeño y la gestión del desempeño. Estos principios se utilizan para analizar las políticas y los procedimientos de evaluación docente y aclarar las debilidades de los enfoques tradicionales. La sección final desarrolla técnicas de evaluación del desempeño relevantes para la evaluación de maestros. Estos incluyen el uso planificado de resultados o enfoques de comportamiento, herramientas de evaluación sólidas para la evaluación del desempeño, recopilación específica de información de múltiples partes interesadas y análisis del trabajo. Se concluye que, al interpretar la evaluación docente como

una evaluación del desempeño en sí misma, se puede considerar una gama más amplia de herramientas de evaluación que se pueden construir con la participación de los empleados y junto con la recolección de información específica de múltiples grupos. Consumir para desarrollar puede respaldar la coherencia en la evaluación del desempeño docente, ofrecer medios confiables y válidos para recopilar datos y también enfocar la evaluación en la enseñanza de las habilidades más críticas. Este artículo es pertinente en el desarrollo de nuestra investigación, puesto que muestra la evaluación docente dentro del amplio mundo de la gestión del desempeño.

El artículo de investigación titulado “Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality” presentado por Simon Cadez, Vlado Dimovski y Maja Zaman Groff en el 2017, investiga la relación entre el rendimiento de la investigación y la calidad de la enseñanza, utilizando una gran muestra interdisciplinaria de académicos dentro de una universidad orientada a la investigación. La calidad de la investigación se correlaciona positivamente con la calidad de la enseñanza. Se concluye que se pueden descartar los temores de que la evaluación del desempeño basada en la investigación en el ámbito académico pueda ser perjudicial para la calidad de la docencia.

La investigación titulada “Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente” presentada por Eric Gálvez Suarez y Ricardo Milla Toro en el 2018, busca desarrollar un modelo para evaluar el desempeño docente basado en el dominio de preparar a los estudiantes para el aprendizaje en el contexto del Marco de Buen Desempeño Docente. El estudio se basa en un método aplicado proyectivamente con un enfoque pedagógico cualitativo. En cuanto a la metodología, la herramienta se aplicó a 94 docentes y 6 directivos de instituciones educativas públicas. Se notó bajo desempeño en cuanto a preparación para el aprendizaje y discontinuidad de

objetivos en el proceso de evaluación, por lo que se concluyó con el desarrollo de un modelo de evaluación docente que integra un nuevo tipo de evaluación desde la perspectiva de la reflexión docente y su desempeño.

El estudio titulado “Evaluación de la docencia universitaria. Tendencias y tensiones fundamentales” presentado por Noemí Suárez, Reinaldo Requeiro, Belén M. Urosa y Maritza L. Cáceres en el 2021, busca determinar tendencias de evaluación docente universitaria. La metodología incluyó una revisión sistemática de 32 investigaciones realizadas entre 2008 y 2019. Se identificaron cinco tendencias: 1) la macropolítica y su reestructuración en micropolítica, 2) la evaluación promocional de un capacitador y desarrollador, 3) la adopción de los criterios de los estudiantes para enfoques participativos, 4) el paso de unidimensionalidad a multidimensionalidad, y 5) el paso de un proceso administrativo rutinario a un proceso de investigación estratégico para el docente y la institución. Se concluye que se necesitan más estudios sobre los procesos de recontextualización de políticas y mecanismos de evaluación y sobre las formas de validación metodológica, teniendo en cuenta la especificidad por regiones. Se resalta la importancia de este artículo, puesto que da bases respecto a las tendencias vigentes para la evaluación del desempeño.

El artículo de investigación titulado “Retroalimentación por Pares en la Docencia Universitaria. Una Alternativa de Evaluación Formativa” presentado por Gloria A. Contreras en el 2018, busca ofrecer pautas teóricas y metodológicas para implementar la retroalimentación de la enseñanza entre pares en la educación superior. Se expone el contexto de las universidades en Chile y la debida discusión conceptual sobre el tema. Con base a esto, se toman en cuenta los principios para la práctica, y posteriormente se propone un ciclo de trabajo para su implementación. Se concluye que la retroalimentación puede ser una herramienta poderosa para mejorar la práctica docente, aunque debe existir una política

institucional que la apoye. Esta investigación ayuda al entendimiento de una de las múltiples ramas de la evaluación, aportando información sobre el proceso en general de evaluación por pares.

La tesis presentada por María del Pilar Montejo Casadiego en 1996 titulada “Proceso de Evaluación Docente en la Universidad Industrial de Santander” busca fomentar el crecimiento institucional mediante la propuesta de un modelo de evaluación docente. El trabajo consistió en identificar aspectos propios de la universidad para definir la necesidad de cambio correspondiente, además de analizar los propósitos, técnicas, beneficios y objetivos de la evaluación como propuesta de mejoramiento continuo. El resultado es el planteamiento de alternativas de cursos de acción a seguir, buscando siempre la participación conjunta de la comunidad UIS y creando conciencia dentro de la búsqueda de la excelencia.

El trabajo de grado titulado “Evolución del Proceso de Evaluación Docente en la Universidad Industrial de Santander desde 1995, Vicerrectoría Académica” realizado y presentado por Sandra Johanna Leal Rey en el 2000, busca analizar el proceso de Evaluación del desempeño docente en la UIS mediante la investigación de la percepción de los docentes planta de la universidad y un estudio estadístico de los datos y observaciones que suministran los formatos de evaluación. Se concluye que, para la época, la Evaluación Docente de la UIS es versátil y se adapta a los cambios de su entorno. Se resalta la necesidad de estudiar este proceso de evaluación de forma periódica, para así contribuir a la mejora continua.

5. Metodología

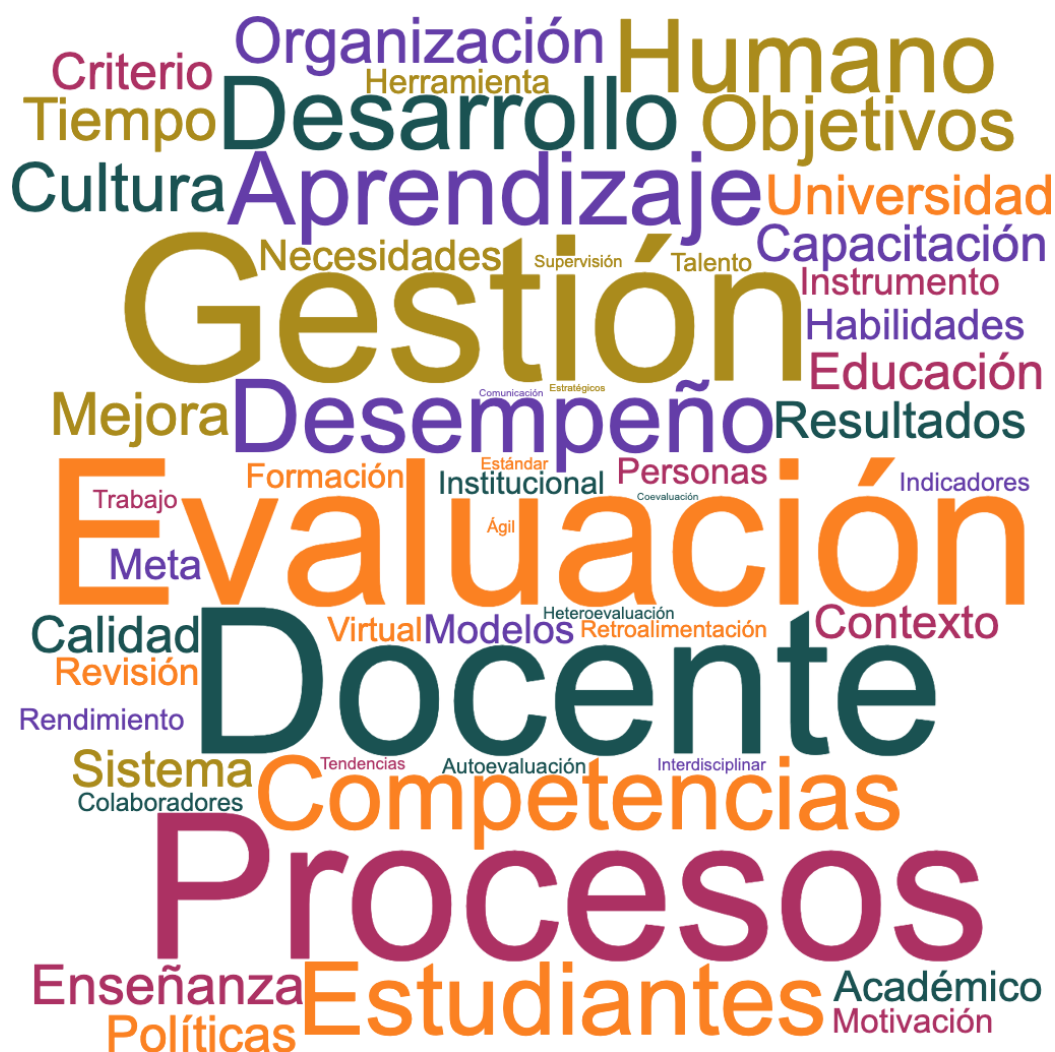
5.1 Fase Uno: Revisión de documentación, literatura y contenido web.

La primera fase es clave para el entendimiento del contenido y desarrollo de la herramienta propuesta, esta consiste en la revisión de tres temáticas importantes como lo son

la normatividad vigente del proceso de Evaluación Docente en sus diferentes ejes de acción dentro de la Universidad Industrial de Santander, artículos y contenido web relacionados con la gestión del capital humano enfocado a la Evaluación de Desempeño y por último, las tendencias y modelos utilizados actualmente en la gestión del desempeño. La comprensión de estos temas permite aportar información congruente, actual y de valor.

Para la revisión de la normatividad vigente dentro de la Universidad Industrial de Santander, se hace necesario establecer unos criterios de inclusión y exclusión para que la revisión sea más precisa. Se incluyen documentos que su fecha de realización sea posterior a 1996, los cuales impliquen directamente la evaluación docente y que estén definidos bajo los ejes misionales (investigación, docencia y extensión), e igualmente se excluyeron documentos anteriores a 1996, documentos de resoluciones que no se relacionen directamente con la evaluación docente, actas de reunión, acuerdos que implican cambios que no se relacionan de manera directa con la evaluación docente, como lo son ascensos de docentes, cronogramas, escalafón docente, entre otros; asimismo se excluyen los documentos de evaluación para los ejes misionales que relacionan únicamente la información financiera. De acuerdo con estos criterios se revisaron un total de 18 documentos institucionales que fueron significativos para conocer los precedentes de la actual evaluación docente.

En cuanto a la información relacionada a la gestión del capital humano enfocado a la Evaluación de Desempeño, se toma dentro de un contexto general como del contexto enfocado en la educación superior. Para obtener un panorama detallado y completo de la temática a tratar en el presente proyecto se realizó la consulta de alrededor de 100 artículos de investigación y contenido web, que en su mayoría fueron publicados en los últimos 5 años. A continuación, se ilustra en una nube de palabras, los términos más recurrentes en la información consultada.

Figura 3*Nube de Palabras de la Información Consultada*

Respecto al tercer punto analizado referente a las tendencias y modelos se puede apreciar que estos se ven fuertemente marcados por los desafíos y cambios generados por el Covid-19 como lo son la readaptación profesional, objetivos ágiles y el impulso a la digitalización. Otro aspecto importante es el relacionado con la autoevaluación en donde el colaborador reflexiona y da un puntaje a su aporte laboral. Este tipo de evaluación permite obtener información adicional que refleje la autonomía y el desarrollo del colaborador. Partiendo de lo

anteriormente mencionado, se encuentran modelos que han tomado fuerza gracias al contexto existente como lo son:

- Evaluación de desempeño 360°: La cual busca obtener una visión global de todos los colaboradores.
- Evaluación del desempeño en tiempo real: Consta de un software de evaluación que permite la creación plantillas y programación de las evaluaciones, además del seguimiento en tiempo real.
- Coaching laboral: En donde el coach es una persona que asume el papel de tutor o guía que potencializa los equipos de trabajo.
- Autoevaluación: En donde cada persona valora su propio trabajo o aportes a la organización.
- Evaluación por nivel de compromiso: Aplicada en donde la calidad del trabajo es subjetiva más que medida.

5.2 Fase Dos: Selección del modelo

Basándonos en la información recolectada en la Fase Uno, referente a modelos de evaluación que permitan estar a la vanguardia con las tendencias actuales en la gestión del capital humano y realizar un proceso integral, se procede a la selección del modelo de evaluación o combinación de los mismos. En esta fase, por petición y sugerencia de los directivos y las necesidades manifestadas, se seleccionó el modelo 360, debido a que es el modelo más integral que puede abarcar diferentes áreas en las que se desenvuelve el docente.

Se identifica como principal razón de la elección del modelo, la necesidad de incluir a los múltiples actores dentro de la evaluación de desempeño, con el fin de relacionar una visión

integral del desempeño del docente en cada una de sus áreas, en especial la autopercepción del propio docente, así como la de sus pares (docentes).

5.3 Fase Tres: Diseño del instrumento

Por medio del análisis realizado y la posterior selección del modelo, se continúa con el diseño del instrumento, aplicando las técnicas y tomando en cuenta las características pertinentes que fueron identificadas se integra con el diagnóstico realizado para realizar un modelo a medida, que satisfaga las necesidades de la Escuela de Ingeniería de Petróleos. Es importante resaltar que la construcción de este diseño tiene como fin el ser una política de emisión de conceptos dentro de la escuela, complementaria a la Evaluación Docente ya existente. El instrumento completo está disponible en el Anexo E.

5.4 Fase Cuatro: Validación, Feedback y Ajuste del Instrumento

Una vez se diseña el instrumento de evaluación, se procede a validar el mismo dentro de la escuela, en primera instancia se valida el instrumento con el director de este Trabajo de Grado, quien fue el director de la Escuela de Ingeniería de Petróleos al iniciar este proyecto, en varias sesiones presenciales, donde se revisaron punto por punto cada una de las preguntas y se realizaron los ajustes sugeridos. Realizados los ajustes planteados, se procede a presentar el proyecto ante el claustro docente de la Escuela de Ingeniería de Petróleos.

En una segunda instancia se realiza la validación en compañía de la nueva dirección de la Escuela de Ingeniería de Petróleos, con ayuda de la tutora del proyecto, con quien se realizaron los ajustes pertinentes y se agregaron preguntas más enfocadas hacia la Planeación Estratégica 2020-2030.

Finalmente se comparte el formulario con la propuesta del Instrumento con los docentes Planta para su diligenciamiento, el cual se realiza de manera voluntaria, para ello se utiliza

la herramienta de Microsoft Forms como plataforma que facilita el acceso y respuesta de los docentes.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se realizan los ajustes finales evidenciados en el documento que se construye para la Escuela de Ingeniería de Petróleos (Anexo E). Este último corresponde a una propuesta formal que abarca el instrumento evaluativo, los planes de mejora y seguimiento sugeridos junto a las estrategias de comunicación de resultados al docente.

5.5 Fase Cinco: Difusión de la información

En esta fase, se consolida el documento-propuesta (Anexo E) y se presenta ante la Escuela de Ingeniería de Petróleos. Igualmente se expresa la voluntad de realizar un acompañamiento futuro, de ser necesario, con el propósito de darle continuidad a procesos derivados del diseño de este instrumento.

6. Resultados

6.1 Desarrollo del Instrumento

6.1.1 Estructura de la herramienta

El instrumento está compuesto por 57 preguntas (Abiertas y cerradas), seccionadas en tres módulos descritos a continuación:

Módulo de Autoevaluación: El módulo autoevaluativo, como lo indica su nombre, son las preguntas que responderá el docente sobre su propio desempeño. Este módulo a su vez se segmenta en tres (3) submódulos que hacen referencia a los ejes misionales que se quieren

evaluar (Docencia, Investigación y Extensión). Los submódulos de investigación y extensión suministran información de interés a la EIP enfocada en el perfilamiento de sus docentes.

Módulo de Evaluación por Pares: Este módulo está destinado para que compañeros docentes realicen la evaluación de desempeño para el profesor correspondiente. Existe el submódulo en donde, si aplica, se evalúa el rol del docente en cargos administrativos dentro de la EIP.

Módulo de Evaluación del Estudiante: Este módulo está compuesto de preguntas dirigidas al estudiante sobre su percepción del desempeño de los docentes correspondientes.

6.1.2 Preguntas diagnóstico

Estas preguntas se realizaron con el propósito de comprender, con una mayor precisión, la percepción de los docentes planta de la EIP sobre la actual Evaluación Docente UIS. Es importante resaltar que estas preguntas no harán parte del instrumento final, pero si son de ayuda para su estructuración y para el entendimiento del contexto de la evaluación de desempeño. Este módulo consta de cinco (5) preguntas cerradas con respuesta SI/NO y una pregunta abierta:

CERRADAS:

- ¿Para usted es imparcial el actual sistema de evaluación docente de la Universidad Industrial de Santander? SI/NO
- ¿Considera que la actual evaluación docente de la Universidad Industrial de Santander le aporta de manera constructiva a su desarrollo y desempeño como docente? SI/NO
- ¿Considera usted que el sistema actual de evaluación de desempeño docente de la

universidad es incluyente con los demás grupos de interés con los cuales interactúa el docente en el desarrollo de sus actividades? SI/NO

- ¿Para usted el sistema actual de evaluación de desempeño docente es integral en la forma que evalúa los ejes misionales del desempeño como docente? SI/NO
- ¿Cree usted que el sistema de evaluación de desempeño docente actual está alineado con el modelo pedagógico de la Universidad? SI/NO

ABIERTA:

- ¿Qué consideraciones adicionales tiene acerca del modelo de evaluación actual?

6.1.3 Consideraciones Expuestas

Al final de cada módulo, se puede encontrar un espacio disponible para realizar apreciaciones sobre las preguntas que comprenden el instrumento propuesto. Se abre un total de cuatro (4) secciones correspondientes al módulo de autoevaluación, Evaluación por Pares, Evaluación del Estudiante y Comentarios adicionales. Esta sección es de suma importancia ya que recopila la retroalimentación de los propios docentes planta, información clave a la hora de posibles ajustes del instrumento.

6.1.4 Escalas de Puntuaciones

Con el fin de entregarle a la EIP una forma de poder asignarle una puntuación al desempeño docente, cada uno de los módulos se valoran de acuerdo una escala de Likert, permitiendo definir el grado de conformidad del usuario del instrumento frente a dichas afirmaciones.

Esta escala de Likert, se define con los valores de puntuación para cada pregunta, desde 1

hasta 5, donde cada uno de estos corresponden a las categorías descritas en la siguiente tabla:

Tabla 3

Escala de puntuación

1	2	3	4	5
Cumplimiento muy deficiente	Cumplimiento Bajo	Cumplimiento aceptable	Cumplimiento Alto	Cumplimiento superior

Para obtener el puntaje global, para cada docente, a cada módulo se le asigna un peso sugerido de: Autoevaluación: 34%, Estudiantes: 33%, Pares: 33%, permitiendo mantener un peso equitativo para cada uno de los ejes, pues al ser un modelo 360, se requiere que cada una de las perspectivas tenga el mismo nivel de importancia. Finalmente se realiza la multiplicación del puntaje de cada módulo por el peso sugerido de cada uno de ellos, y la sumatoria del valor obtenido en los tres módulos.

Una vez obtenido el puntaje global, este se podrá clasificar dentro de las siguientes categorías de desempeño:

Tabla 4*Categorías de Desempeño*

Desempeño	Rango	Descripción
Bajo	De 1 a 2.9	Esta categoría implica que el docente evaluado debe realizar acciones de mejora que procuren fortalecer las falencias evidenciadas y así lograr un apoyo hacia el logro de los objetivos de la Escuela. Las estrategias, acciones y habilidades se están dando en un nivel crítico y deben fortalecerse prontamente.
Aceptable	De 3 a 3.9	Esta categoría implica que el docente evaluado realiza esfuerzos y acciones que cumplen sus funciones misionales y orientadas al logro de los objetivos de la Escuela, sin embargo, el panorama puede mejorar si realiza mejoras basadas en las fortalezas y aprovecha adecuadamente las oportunidades de mejora que se pueden encontrar.
Sobresaliente	De 4 a 5	Esta categoría implica que el docente evaluado realiza acciones ejemplares y destaca en el cumplimiento de sus funciones. Con el plan de mejoramiento se busca mantener el nivel de cumplimiento y el impacto positivo en la Escuela.

La tabulación de datos y obtención de resultados tanto de módulos como puntaje global se realizan mediante un documento de Excel proporcionado, disponible como Anexo F. Este documento está sujeto a cambios, bien sea por variaciones en la planta docente como de la cantidad de preguntas.

Es importante resaltar que, en el submódulo de investigación y extensión, se realizan preguntas abiertas (relacionadas a números de proyectos en los que se participa y producción intelectual) que no influyen en el puntaje final, pero son de utilidad a la hora de realizar un perfilamiento de la labor docente dentro de la EIP frente a los ejes misionales correspondientes.

6.2 Análisis de los resultados

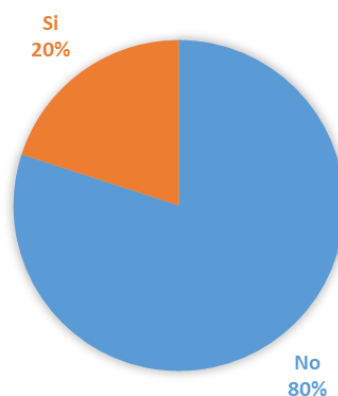
6.2.1 Preguntas Diagnósticas

Por medio de las preguntas diagnósticas se pretende conocer la percepción de los docentes frente a la evaluación docente actual, conocer específicamente las inconformidades y opiniones que existen, manifestadas en diferentes espacios. A continuación, se presentan las preguntas realizadas, junto a sus resultados y análisis correspondiente:

¿Considera que el sistema de evaluación docente de la Universidad Industrial de Santander es imparcial?

Figura 4

Resultados Pregunta Diagnóstica sobre Imparcialidad de la Evaluación Docente UIS actual.

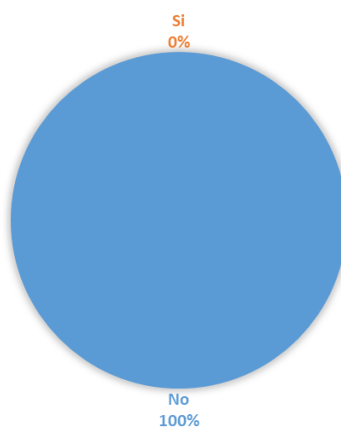


El 80% de los encuestados consideran que el sistema de evaluación docente actual no es imparcial, mientras que un 20% considera lo contrario. Entendiendo por imparcialidad, como el no tomar una inclinación hacia determinada persona, cosa, situación o acción, independientemente de estar a favor o en contra de la misma.

¿Considera que el sistema de evaluación docente de la Universidad Industrial de Santander le aporta de manera constructiva a su desarrollo y desempeño como docente?

Figura 5

Resultados Pregunta Diagnóstica sobre aporte constructivo de la Evaluación Docente UIS actual

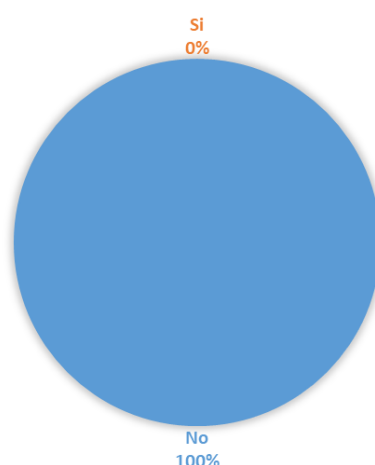


En este caso, el 100% de los encuestados consideran que el actual sistema de evaluación de desempeño actual no le aporta de manera constructiva a su desarrollo y desempeño como docente. Esto puede ser el reflejo de un mal seguimiento o la no entrega de los planes de mejora que se han de plantear al docente para fortalecer sus habilidades; también puede ocasionarse por la poca relevancia de las preguntas realizadas y la falta de integración de los ejes misionales diferentes al de Docencia.

¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño docente de la Universidad Industrial de Santander es incluyente con los demás grupos de interés con los cuales interactúa el docente en el desarrollo de sus actividades?

Figura 6

Resultados Pregunta Diagnóstica sobre la inclusión dentro de la Evaluación Docente UIS actual



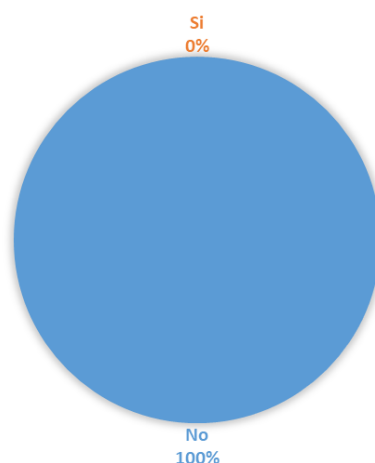
De igual manera, el 100% de los encuestados, consideran que el actual sistema de evaluación de desempeño docente no es incluyente con los demás grupos de interés con los

cuales el docente interactúa en el desarrollo de sus actividades, dado que valora únicamente la perspectiva estudiantil y esta se puede ver sujeta a prejuicios de valor basados en temas que no obedecen a las actividades docentes (Relacionados a si el docente es de agrado del estudiante, las calificaciones del estudiante, entre otros).

¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño docente de la Universidad Industrial de Santander, es integral en la forma que evalúa el desempeño docente con relación a los tres ejes misionales (Docencia, Investigación y Extensión)?

Figura 7

Resultados Pregunta Diagnóstica sobre integralidad de la Evaluación Docente UIS actual



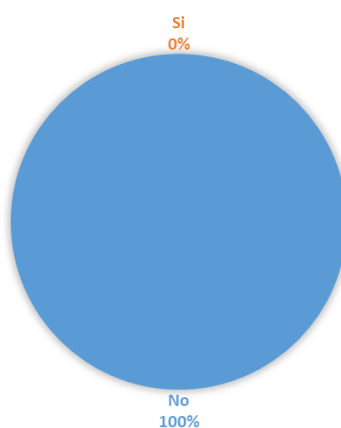
De manera consecuente con los anteriores resultados, el 100% de los encuestados consideran que el actual sistema de evaluación docente no es integral en la forma que evalúa

el desempeño docente en relación a los ejes misionales de Docencia, Investigación y Extensión. La Evaluación de desempeño actual, no incluye los ejes misionales de Investigación y Extensión como módulos diferentes al de docencia, ni se integran preguntas relacionadas con las temáticas.

¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño docente de la Universidad Industrial de Santander está alineado al nuevo modelo pedagógico de la Universidad?

Figura 8

Resultados Pregunta Diagnóstica sobre alineación de la Evaluación Docente UIS actual



Igualmente, para esta pregunta el 100% de los encuestados consideran que el actual sistema de evaluación docente no está alineado al nuevo modelo pedagógico de la Universidad. Cabe resaltar que el Modelo Pedagógico de la Universidad Industrial de Santander se actualizó

recientemente bajo el Acuerdo N. 233 de 2021, en comparación con la Evaluación Docente UIS que no se ha sometido a los cambios y tendencias presentes en la actualidad.

Figura 9

Percepción sobre la integralidad (ejes misionales) en la evaluación docente actual

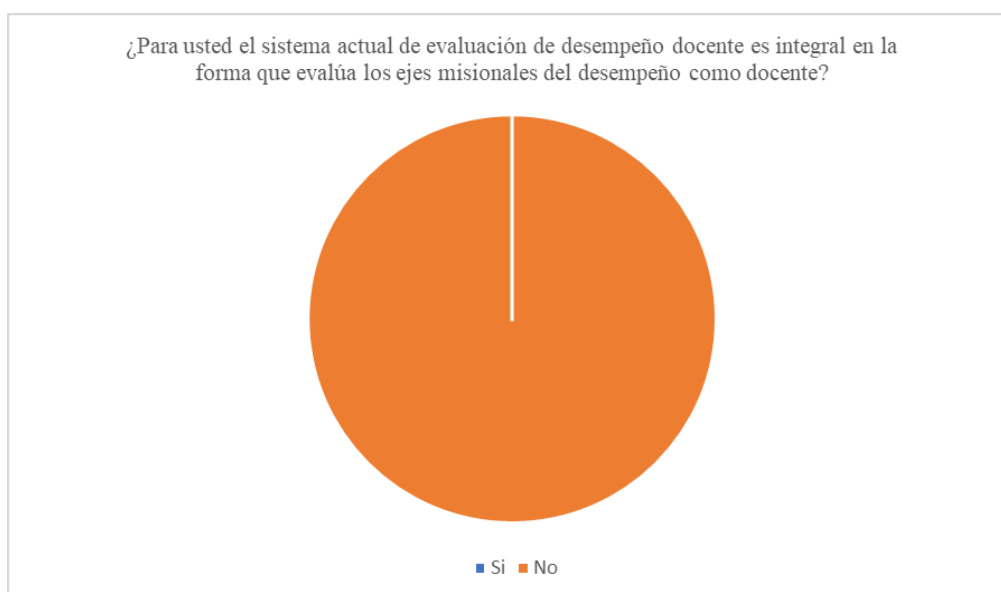
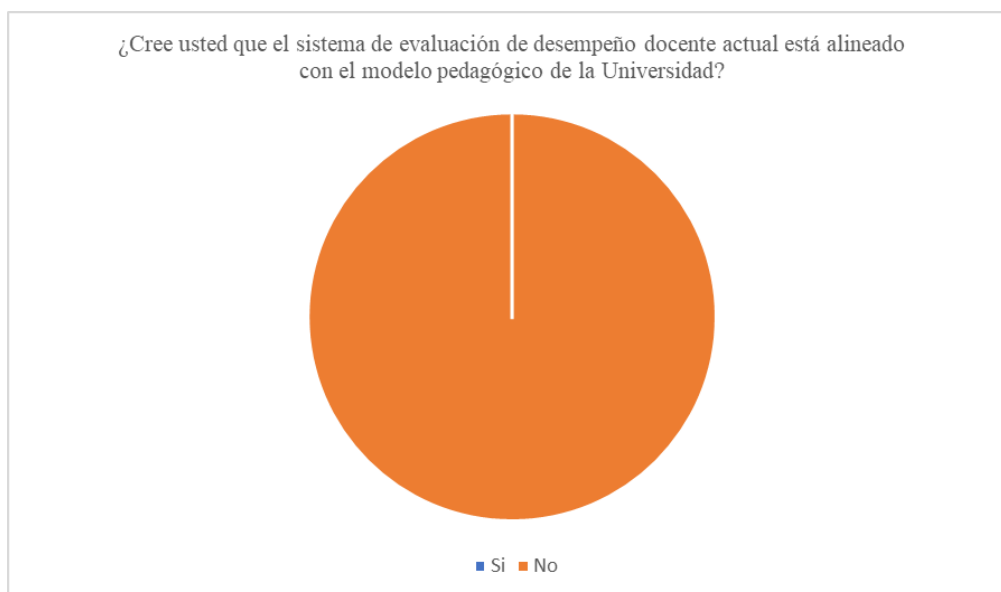


Figura 10

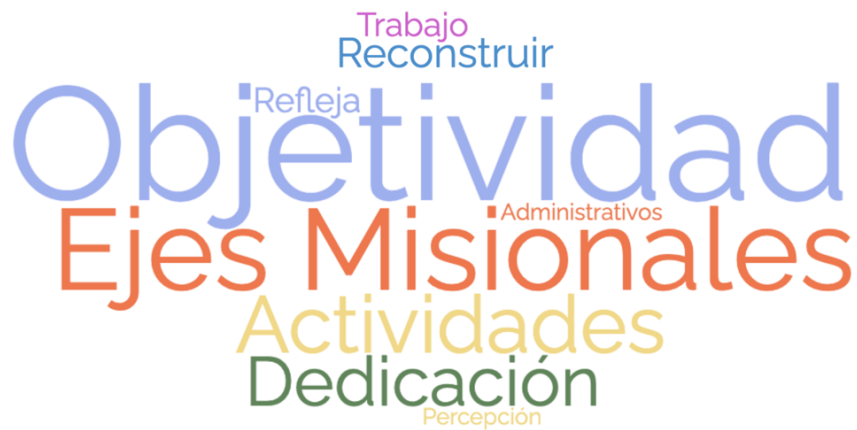
Percepción sobre la alineación con el modelo pedagógico en la evaluación docente actual



Frente a la imparcialidad de la actual evaluación docente, no se presenta un consenso entre los docentes encuestados, sin embargo, la opinión mayoritaria se inclina a la falta de imparcialidad en la evaluación institucional de desempeño.

Ahora bien, en la pregunta abierta, se brindó el espacio para escribir las consideraciones adicionales que tienen sobre el modelo de evaluación actual. En este espacio se confirmó la inconformidad de los docentes frente a como se evalúa su desempeño y por ende la necesidad de realizar una mejora al sistema de evaluación, o en dado caso que no sea posible, contar con herramientas complementarias que ofrezcan una visión integral. En la siguiente figura se observan las palabras más repetidas en las consideraciones escritas por los docentes.

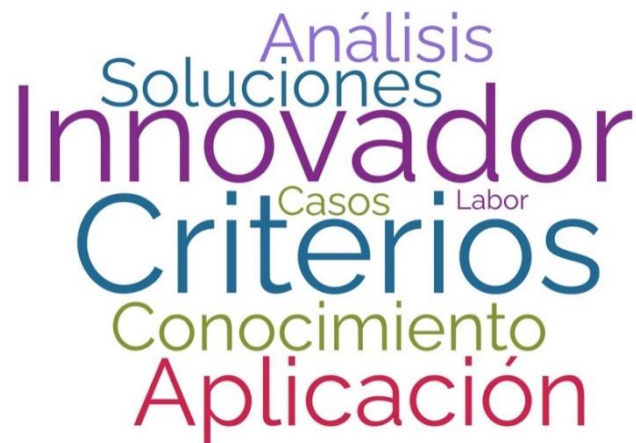
Figura 11

Nube de Palabras Diagnóstico**6.2.2 Consideraciones Expuestas**

Una vez presentado cada módulo, se dispone de un espacio correspondiente a las apreciaciones que tengan los docentes del mismo. Esta retroalimentación es de gran importancia a la hora de ajustar el instrumento, es por esto que se identifican los términos claves dentro de las consideraciones en nubes de palabras, para así precisar los insights encaminados al fortalecimiento del sistema de evaluación.

Frente al módulo de Autoevaluación en Docencia, se resalta el valor de la y la capacidad de plantear soluciones bajo criterios que abarquen diferentes enfoques, enmarcado siempre en el eje misional de la docencia.

Figura 12

Nube de palabras Autoevaluación Docencia

Para el módulo de Autoevaluación en investigación, se puede apreciar que el docente muestra interés en la inclusión de nuevas líneas que abarquen temas relacionados a energías alternativas e hidrocarburos. Además, se resalta la importancia de tener claro el perfil del docente como investigador y sus implicaciones.

Figura 13*Nube de Palabras Autoevaluación Investigación*

En el módulo de Autoevaluación en Extensión se enfatiza sobre la importancia de la relación entre la academia con la industria, conociendo los problemas propios del campo de acción en los que se pueda participar desde el papel de Escuela. Lo anterior mencionado juega a su vez un papel importante en la generación de conocimiento y en la contribución al desarrollo

eficiente traducido en la obtención de beneficios.

Figura 14

Nube de Palabras Autoevaluación Extensión



Frente al módulo de Evaluación por Pares, los docentes presentan una interpretación diferente referente al concepto de “Par”, puesto que se asocia a un ente externo. Se debe precisar con mayor claridad los perfiles involucrados en el módulo, incluyendo la evaluación del docente en su rol administrativo.

Figura 15

Nube de Palabras Evaluación por Pares

Finalmente, en el módulo de evaluación por parte del estudiante, se menciona el enfatizar en el valor de la inclusión de las nuevas tecnologías dentro de la labor docente, que contribuyan a procesos en los que destaque la eficiencia y la innovación en la pedagogía. Se hace mención de la objetividad como pilar de la evaluación de desempeño, factor que muchas veces se pasa por alto.

Figura 16*Nube de Palabras Evaluación de Estudiantes*

Con base en estas observaciones se realizan los ajustes pertinentes al instrumento, preservando la integralidad y objetividad del mismo.

7. Conclusiones

La evaluación de desempeño y la búsqueda de la calidad van directamente relacionadas, siendo una herramienta que permite conocer el estado de los aportes de cada una de las partes involucradas en una organización, y en este caso, en el contexto de educación. Es por esto que el proyecto es relevante dentro de la Planeación Estratégica de la EIP, aportando al fortalecimiento de los tres ejes misionales.

El componente de autoevaluación es de gran importancia en la evaluación de desempeño, siendo el primer paso para fortalecer la motivación del docente, además de brindar el punto de vista del evaluado frente a la calidad y nivel del trabajo hecho. Como consecuencia de ello se identificó que, al estar evaluando los tres ejes misionales, el docente en su rol autocrítico es la persona idónea para valorar y emitir conceptos frente a los ejes en las que se desenvuelve.

Dentro del proceso de evaluación, la retroalimentación juega un papel crucial, ya que se han de dejar claras las acciones de mejora por parte del personal docente y así lograr un impacto positivo en el proceso de formación. De acuerdo con ello, se resalta la importancia de que la EIP realice un seguimiento y brinde el acompañamiento en el proceso de mejora, procurando generar espacios interactivos y constructivos para el docente.

Por otra parte, a la hora de realizar revisión de la documentación institucional, se encontraron ciertas limitantes que conllevaron a realizar cambios en la estructuración del proyecto, esto derivado por la dificultad del acceso a la información pertinente desde el rol de estudiante, ya que se trataba de información sensible (Histórico de resultados de la evaluación

docente).

Referente a la normatividad de la Universidad Industrial de Santander, en algunos de los documentos consultados, se evidenció que la información no está completamente accesible, pues el ingreso a la intranet, no está debidamente socializado, además de esto, ciertos documentos de acceso interno (acuerdos, resoluciones, entre otros), no están completamente disponibles, dificultando la labor de revisión.

La evaluación docente actual de la Universidad Industrial de Santander, corresponde a un sistema evaluativo que no está alineado con el modelo pedagógico actual, el cual se enfoca en el fortalecimiento de la investigación, la innovación y el actuar docente frente al contexto ágil presente. En este último, es importante recalcar que los problemas y los retos a los cuales se enfrenta el docente han evolucionado en relación con las nuevas tendencias que han surgido bajo un entorno más digitalizado e incluyente.

Además de esto, la evaluación docente actual se enfoca únicamente en la percepción estudiantil, excluyendo las perspectivas de los posibles involucrados y afectando la apreciación sobre los ejes misionales de investigación y extensión, puesto que el estudiante no es muy allegado a estos ejes, a menos que esté directamente relacionado con este tipo de actividades.

A la hora de diseñar un instrumento de evaluación del desempeño, se han de recopilar las diferentes perspectivas de los participantes, esto siempre y cuando no se comprometa la integralidad de la herramienta. La oportunidad de que la herramienta funcione aumenta cuando esta se redacta considerando aspectos positivos.

El desarrollo del proyecto se enfoca hacia la validación del instrumento, pero no se pretende realizar una calificación del docente en este punto. Se busca en sí, sentar un precedente y brindar una estructura inicial para que la Escuela de Ingeniería de Petróleos pueda seguir

trabajando en su política de evaluación de desempeño docente interna, ya sea de manera autónoma o por medio de otros proyectos de grado que continúen con la temática. Esto último es posible, debido a que el alcance de un sistema de evaluación es bastante amplio, al igual que las etapas de aplicación.

El proceso de evaluación de desempeño debe ser continuo y no debe verse como una acción puntual y aislada.

Los ajustes que se han de realizar, deben hacerse de manera progresiva, evitando así generar un choque abrupto entre el sistema ya interiorizado y las nuevas tendencias. Hay que recordar, que el cambio no es repentino si no progresivo, y no se puede esperar dar un vuelco a la evaluación existente, presentando temáticas nuevas que pueden llegar a ser confusas. La herramienta propuesta en el presente proyecto no pretende reemplazar o suprimir la evaluación docente actual, pues se entiende que para ello se requiere un largo proceso institucional.

La obtención de un modelo ágil, para esta propuesta, se refleja al centrar el instrumento en el docente como generador de valor dentro de los tres ejes misionales y no únicamente en el proceso de docencia. Junto a esto, se tiene también que el instrumento al satisfacer una necesidad presente en la Escuela, el desarrollo de este se vuelve relevante y conveniente. En tercera instancia, frente a un factor tan importante como lo es la interacción de la Escuela con sus docentes, el proceso de retroalimentación constante y apreciación de la labor, contribuyen positivamente en el relacionamiento. Finalmente, con las estrategias de mejora que conlleva la evaluación de desempeño, se busca la adaptación y respuesta al cambio, al ejecutarlas de manera en que el docente fortalezca sus falencias progresivamente.

Para finalizar, se resalta que, para una evaluación de desempeño exitosa, todos y cada uno de los participantes deben responder ante el instrumento de manera objetiva y bajo el principio de transparencia, garantizando así un reflejo del desempeño acorde a la realidad.

8. Recomendaciones

Se sugiere a la EIP continuar con la construcción de su política de evaluación de desempeño docente, profundizando más en los ajustes propios de la escuela que surjan con el tiempo.

Se recomienda a su vez, someter al instrumento final a revisiones periódicas, de preferencia anuales, para determinar la vigencia y pertinencia de su contenido.

Es de gran importancia que la política final de evaluación sea de libre acceso a los grupos de interés involucrados. Respecto a los resultados que se puedan generar, se sugiere que los de naturaleza individual (resultado del docente) conserven su confidencialidad, pero los de naturaleza general (resultados de la escuela) sean de carácter público.

Se recomienda fortalecer los canales de comunicación entre todos los involucrados en el sistema de evaluación, con el fin de generar procesos dinámicos. A la par de esto, se sugiere incentivar el mejoramiento de capacidades y habilidades del docente EIP.

Se sugiere involucrar la política de evaluación de desempeño final en la emisión de conceptos en procesos importantes como la renovación de tenencias (seguimiento en el período).

Se recomienda que las estrategias abordadas en los planes de mejora estén enfocadas dentro de las iniciativas propuestas en el plan estratégico de la EIP, generando un aporte congruente para su cumplimiento.

Se sugiere realizar la comunicación de resultados de manera dinámica, utilizando las herramientas visuales suministradas, con el objetivo de hacer el proceso más ameno.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Diseño por competencias. Evaluación 360°*. Recuperado de: <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Desempeno-por-Competencias-de-360%C2%BA-Martha-Alles.pdf>
- Amaranti, M. (2017). *Uso de resultados de la evaluación docente para mejorar la calidad de la docencia*. Recuperado de: <https://n9.cl/u5f3>
- Cadez S., Dimovski V. y Groff MZ. (2015) *Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality, Studies in Higher Education*. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03075079.2015.1104659>
- Casadiegos, M. M. (1996). *Proceso de evaluación docente en la Universidad Industrial de Santander*. Universidad Industrial de Santander.
- Casallas Torres DF. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso*. Universidad de Granada. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf;sequence=2#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20de%20desempe%C3%B1o%20de,desempe%C3%B1o%20de%20las%20actividades%20diarias>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2018). *HR Goes Agile. Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile?ab=seriesnav-spotlight>.
- Casanova M.(1998) *La evaluación educativa: escuela básica*. México, DC: Muralla. <http://ed.dgespe.sep.gob.mx/materiales/primaria/competencias.didacticas/la.evaluacion.educativa.educacion.basica.pdf>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. novena edición. México: McGraw Hill.
- Contreras G. (2018). *Retroalimentación por Pares en la Docencia Universitaria. Una Alternativa de Evaluación Formativa*. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v11n4/0718-5006-formuniv-11-04-00083.pdf>
- Cravino, L. M. (2020). *Evolución histórica del concepto de gestión del desempeño*. Revista De Ciencias Empresariales, Universidad Blas Pascal, (1 (2015), 7-16. [https://doi.org/10.37767/2468-9785\(2015\)001](https://doi.org/10.37767/2468-9785(2015)001)
- De Costa, M., Bergquist, E., Holbeck, R., & Greenberger, S. (2016). *A Desire for Growth: Online Full-Time Faculty's Perceptions of Evaluation Processes*. *Journal of Educators*. Recuperado de: <https://www.learntechlib.org/p/161394/>
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age* [EBook]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/human-capital/lu-hc-2017-global-human-capital-trends-gx.pdf>.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Prentice Hall. Recuperado de: https://www.academia.edu/34933506/2009_ADMINISTRACION_recursos_humanos_pdf
- Dishman, L. (2020). *4 experts on why performance reviews may be a thing of the past*. Fast Company. https://www.fastcompany.com/90553855/6-experts-on-why-performance-reviews-may-be-a-thing-of-the-past?partner=rss&utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=rss+fastcompany&utm_content=rss?cid=search

Escudero, T.(2019). *Evaluación del profesorado como camino directo hacia la mejora de la calidad educativa*. Revista de investigación educativa <https://10.6018/rie.37.1.342521>

Escuela de Ingeniería de Petróleos. (2023). *Portafolio de servicios a la industria*. Recuperado de: http://petroleos.uis.edu.co/eisi/images/ArchivosEditor/20230222084536-portafolio_eip.pdf

Escuela de Ingeniería de Petróleos. (2022). *Acerca de la EIP*. Recuperado de: <http://petroleos.uis.edu.co/eisi/eisi.jsp?IdServicio=S866>

Espinosa Aguilar A, Gibert Lamadrid MP, Oria Saavedra M (2016). *El desempeño de los profesionales de Enfermería*. *Rev Cubana Enfermer*. Disponible en:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192016000100011

Gálvez E., Milla R. (2018) *Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente*. Revista de Psicología Educativa - Journal of Educational Psychology. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:4066/wos/woscc/full-record/WOS:000449666500009>

García, B., Loredó, J., Luna, E., Rigo, M., & Rueda, M. (2011). *Algunas consideraciones sobre los aspectos teóricos involucrados en la evaluación de la docencia*. UNAM/Plaza y Valdés.

Goler, L., Gale, J., & Grant, A. (2016). *Let's Not Kill Performance Reviews Yet*. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/11/lets-not-kill-performance-evaluations-yet?language=es>.

Gómez Mejía, L.; Balkin, D.; Cardy, R. (2002). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*.

Prentice Hall. Recuperado de:

<http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/516/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf?sequence=1>

González Pérez, M. (2012). *Metodología para la evaluación del impacto de la superación en el desempeño profesional pedagógico de los docentes en las filiales universitarias*. Revista Congreso Universidad Vol. I, No. 1, 2012.

Hinojoza, Á. O. R., Jaramillo, M. C., & Prieto, L. M. L. (2022). *Metodologías ágiles como herramienta tecnopedagógica: ventajas y desventajas*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(3), 4296-4315. Recuperado de:

<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2559/3793>

Hornstein, H., y Edmond, H.F. (2017). *Student evaluations of teaching are an inadequate assessment tool for evaluating faculty performance*.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2017.1304016>

Hortigüela D., Villaverde V., Delgado V., Abella V. (2017). *Análisis de la importancia de los criterios de evaluación y el reconocimiento académico docente universitario como indicadores de la calidad educativa en España*. Revista de la Educación Superior.

<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2191/science/article/pii/S0185276017300031>

Iglesias, P. (2014). *¿Qué tal lo hago? La importancia del feedback, Coaching Personal y Ejecutivo – Formadora*. www.coachingparaelexito.com

Joblist. (2021). *Feedback on the Job | Joblist*. Joblist.com. Recuperado de

<https://www.joblist.com/trends/feedback-on-the-job>.

Kenjo. (s.f.). *Evaluación del desempeño 180 grados*. Kenjo Blog. Recuperado de :
<https://blog.kenjo.io/es/evaluacion-del-desempeno-180-grados>

Kent-Smith, A. (2015). *Making Talent: 4 Lessons from the Front Lines of Digital Education*. Fast Company. Recuperado de <https://www.fastcompany.com/3040751/making-talent-4-lessons-from-the-front-lines-of-digital-education?cid=search>.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2013). *Elementos de la Administración, Un Enfoque Internacional*. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill

Lohman L. (2021). *Evaluation of university teaching as sound performance appraisal*. Revista Studies in Educational Evaluation.
<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2191/science/article/pii/S0191491X21000341?via%3Dihub>

Loredo, J. (2021). *Evaluación Docente*. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7888624>

Massachusetts Institute of Technology (MIT). (s.f.). *The Performance Review Process*. Recuperado de : <https://hr.mit.edu/performance>

Márquez, L., y Madueño, M.L.(2016) *Propiedades psicométricas de un instrumento para apoyar el proceso de evaluación del docente universitario*. Revista Electrónica de Investigación Educativa,18(2), 53-61

Matabanchoy, S., Álvarez, K., y Riobamba, O. (2018). *Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida del trabajador*. Universidad y salud, 176-187. Obtenido de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-71072019000200176&script=sci_abstract&tlng=es

- Moreira Ortega, R. (2013). *Necesidades de capacitación del profesional del personal administrativo*. Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Moreno-Murcia, J.A., Silveira, Y., y Belando, N.(2015) *Questionnaire evaluating teaching competencies in the university environment. Evaluation of teaching competencies in the university*. <https://www.learntechlib.org/p/150692/>
- Opere Santillana M. (2018) *Evaluación del desempeño laboral, útil para todos. Blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano*. España: Grupo P&A. Disponible en: <http://blog.grupopya.com/evaluacion-del-desempeno-laboralutil-para-todos/>
- Peña Ruiz S. (2017) *Meta-evaluación: modelo de evaluación docente del desempeño académico de los profesores en el programa kids and teens del centro colombo americano Bogotá*. Universidad de los Andes. Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/34263/u807224.pdf?sequence=1>
- Rankmi.com. (2017). *Guía de nuevas tendencias en gestión de desempeño*. Recuperado de <https://www.rankmi.com/gestion-de-desempeno-es-beneficiosa-para-tu-empresa>.
- Redrobán Falconí, M. (2015). *La evaluación del desempeño y su relación con el rendimiento laboral en la Empresa Jara Seguridad*. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/7220>
- Rey, S. J. L. (2000). *Evolución del Proceso de Evaluación Docente en la Universidad Industrial de Santander desde 1995, Vicerrectoría Académica*. Universidad Industrial de Santander.
- Ruiz, A. (2000). *Evaluación Del Programa De Liderazgo Para El Manejo De Conflictos*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Suárez N., Requeiro R., Urosa B. y Cáceres M. (2021). *Evaluación de la docencia universitaria. Tendencias y tensiones fundamentales*. La Serena. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v14n3/0718-5006-formuniv-14-03-37.pdf>

Taype Molina Martín. (2020). *Definición y objetivos de la Evaluación del Desempeño*. <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Tiempo, C. (2021). *Estas son las mejores universidades de Colombia a nivel mundial*. <https://www.portafolio.co/mas-contenido/las-mejores-universidades-de-colombia-segun-nuevo-ranking-mundial-qs-552765>

Unión Europea. (2017) *6 tendencias en la Evaluación de Desempeño para 2017*. <http://www.galejobs.com/blog/2017/03/21/tendencias-2017-en-evaluacion-de-desempeno-rrhh/>

Universidad de los Andes. (s.f.). *EVALUACIÓN DE LA DOCENCIA EN UNIANDES*. <https://centroevaluacion.uniandes.edu.co/index.php/que-ofrecemos/lineas-de-trabajo/11-proyectos-pruebas-y-examenes/36-evaluacion-docente-uniandes>

Universidad Industrial de Santander. (2012). *ESTATUTO GENERAL*. Recuperado de: <https://www.uis.edu.co/intranet/formacionPersonal/documentos/reglamentos/EstatutoGeneral.PDF>

Universidad Industrial de Santander. (2021). *ACUERDO N. 233 MODELO PEDAGÓGICO*. Recuperado de: https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/03/ModeloPedagogico_ACA-233-2021.pdf

Universidad Industrial de Santander. (1996). *ACUERDO N. 27*. Recuperado de:
http://documentosdw.uis.edu.co/docuis/ConsultasSecretariaGeneral/DocumentoContenido.aspx?Id=16812&Tabla=ACADE990_NEW

Universidad Industrial de Santander. (2007). *ACUERDO N. 036*. Recuperado de:
http://documentosdw.uis.edu.co/docuis/ConsultasSecretariaGeneral/DocumentoContenido.aspx?Id=64478&Tabla=ACADE000_NEW

Universidad Industrial de Santander. (2020). *ACUERDO N. 046 POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN*. Recuperado de:
<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/politicasInvestigacion.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2011). *ACUERDO N. 047 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL*. Recuperado de:
https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/01/PLAN-DE-DESARROLLO-INSTITUCIONAL-2019_2030.pdf

Universidad Industrial de Santander. (2011). *ACUERDO N. 043*. Recuperado de:
https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/documentos/043_2011_estatutoInvestigacion.pdf

Universidad Industrial de Santander. (2018). *ACUERDO N. 026 PROYECTO INSTITUCIONAL*. Recuperado de:
<http://documentosdw.uis.edu.co/docuis/Discos5/SUPER000.000003/000/000/174/0000044596/51491d5a-05fb-4350-bf76-da9bf97840d1.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (1996). *ACUERDO N. 27 CONSEJO ACADÉMICO*. Recuperado de:
http://documentosdw.uis.edu.co/docuis/ConsultasSecretariaGeneral/DocumentoContenido.aspx?Id=16812&Tabla=ACADE990_NEW

Universidad Industrial de Santander. (2008). *PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DOCENTE*. Recuperado de:

<https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/formacion/procedimientos/PFO.11.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2008). *CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN*. Recuperado de:

<https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/investigacion/caracterizaciones/CIN.01.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (2008). *PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA RENOVACIÓN DE TENENCIAS*. Recuperado de:

<https://www.uis.edu.co/intranet/calidad/documentos/talento%20humano/ASUNTOS%20PERSONAL%20DOCENTE/PROCEDIMIENTOS/PTH.16.pdf>

Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS DE EXTENSIÓN FEX. 10*. Recuperado de:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.uis.edu.co%2FwebUIS%2Fes%2FinvestigacionExtension%2Fdocumentos%2FconveniosContratos%2FFEX-10.xls&wdOrigin=BROWSELINK>

Universidad Industrial de Santander. (s.f.). *ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SERVICIOS DE EXTENSIÓN FEX. 05*. Recuperado de:

<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.uis.edu.co%2FwebUIS%2Fes%2FinvestigacionExtension%2Fdocumentos%2FconveniosContratos%2FFEX-05.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>

Universidad Industrial de Santander. (2010). *ACUERDO No. 103*. Recuperado de:
<https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/extension/acuerdo.html>

Universidad Industrial de Santander. (1994). *Reglamento del Profesor*. Recuperado de:
https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2022/03/reglamentoProfesor_AS_63_1994.pdf

Universidad Industrial de Santander. (2020). *RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LOS PROCESOS UIS*. Recuperado de:
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.uis.edu.co%2FwebUIS%2Fes%2FsistemaGestionIntegrado%2FsistemaGestionCalidad%2Fdocumentos%2FIndicadoresDesempenoUIS-2020.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK>

Vásquez Villanueva C. (2019) *Propuesta de un sistema de evaluación de 360° para el desempeño docente en una Universidad Privada de Lima*. Recuperado de:
<https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/4508>

Velásquez Arreaga, M. (2015). *Gestión de talento humano para la Cooperativa de Transporte IMCA*. Tesis de grado previa la obtención del título de ingeniera en administración de empresas y negocios.

Vicerrectoría de Investigación y Extensión - VIE. (2022). *Portafolio de programas 2023*. Universidad Industrial de Santander. Recuperado de: <https://uis.edu.co/wp-content/uploads/2023/02/Portafolio-de-Programas-VIE-2023-1.pdf>

Villar, M. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. Santiago: RIL Editores.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=5759143&query=desempe%25C3%25B1o%2Blaboral>

Vozza S. (2020). *How COVID-19 should impact performance reviews*. Fast Company.

https://www.fastcompany.com/90508886/how-covid-19-should-impact-performance-reviews?partner=rss&utm_source=rss&utm_medium=feed&utm_campaign=rss+fastcompany&utm_content=rss?cid=search.

Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Zaldívar M. y Lorenzo O. (2021). *Percepción de competencias docentes en profesores universitarios de Ciencias de la Salud*. Revista Educación Médica.

<https://bibliotecavirtual.uis.edu.co:2191/science/article/pii/S1575181321000218>