



**FACULTAD DE POSTGRADO
PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y
SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA
DIRECCIÓN DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE
DEFENSA DE HONDURAS**

SUSTENTADO POR:

KARLA JEANETH VINDEL REYES

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

SEPTIEMBRE 2017

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS

AUTOR:

KARLA JEANETH VINDEL REYES

Resumen

El presente trabajo de investigación, se orienta a fortalecer el subsistema de organización de Recursos Humanos, por medio del estudio, validación de teorías y modelos que llevaron al diseño, descripción y análisis de puesto como a la creación de un sistema de evaluación de desempeño, con el propósito de aportar herramientas que contribuyan al mejoramiento del desempeño de la organización, permitiendo el manejo adecuado del recurso humano que emplea la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras y así lograr que la organización de un giro positivo en el cumplimiento de estándares esperados por los usuarios. De esta manera la propuesta que se está presentando resuelve los problemas desde la perspectiva del capital humano, y se eleva el nivel competitivo de la institución con lo cual se espera que la Dirección logre los objetivos establecidos.

Palabras Claves: Análisis de puesto, descriptores de puesto, diseño de puesto, evaluación de desempeño, funciones.



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN DE DOCENCIA DE LA UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS

AUTHOR:

KARLA JEANETH VINDEL REYES

Abstract

This research work aims to strengthen the subsystem of organization of Human Resources, through the study, validation of theories and models that led to the design, description and analysis of the position as the creation of a system of performance evaluation, with the purpose of contributing tools that contribute to the improvement of the organization's performance, allowing the proper management of the human resources used by the Teaching Department of the University of Defense of Honduras and thus to ensure that the organization of a positive turn in the fulfillment of standards expected by users. In this way, the proposal that is being presented resolves the problems from the perspective of human capital, and raises the competitive level of the institution with which it is expected that the Direction will achieve the established objectives.

Keywords: Job analysis, job descriptors, job design, performance evaluation, functions.

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en todo momento, por permitirme llegar hasta este punto, haberme dado salud y sabiduría para lograr mis objetivos.

A mi esposo, padres, hermanos y sobrino con respeto, admiración, amor y cariño, por ser los pilares más importantes en mi vida y por demostrarme siempre su amor y apoyo incondicional.

Karla Jeaneth Vindel Reyes

AGRADECIMIENTO

A mi amado esposo Jairo Alberto Ruiz Rojas por su sacrificio y esfuerzo, por darme el tiempo que dediqué a la carrera, por creer en mi capacidad y brindarme sus palabras de aliento y motivación cuando más lo necesitaba.

A mis padres Carlos Vindel Salazar y Alba Reyes Castro por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores inculcados que me han permitido ser una persona de bien, por los ejemplos de perseverancia y constancia que los caracteriza y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y sobre todo por el amor que me brindan.

A mis hermanos, Carlos José y Fernando Enrique por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis docentes, compañeros y amigos de maestría quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas. Y para finalizar a mi institución la UDH, amigos y compañeros de trabajo, que me han aceptado, enseñado y han sido parte de lo que soy.

“Gracias”

Karla Jeaneth Vindel Reyes

CARTA DE SOLICITUD A LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

El Ocotal, FM
24 de Julio de 2017

Registro: UDH-No. 24-07-2017


José Ramón Munguía Díaz
Vicerrector Académico
Universidad de Defensa de Honduras

Estimado Señor Vicerrector Académico

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseo solicitar su apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener el título de maestría en Dirección de Recursos Humanos.

He seleccionado como tema **Propuesta de Manual de Descriptores de Puestos y Sistema de Evaluación de Desempeño de la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras**, por lo que estaría muy agradecida de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar mi investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar: entrevistas al personal que labora en la dirección, así como a analizar y utilizar información de la Dirección de Docencia.

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted. Atentamente


Karla Jeaneth Vindel Reyes
11543136

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN



Secretaría de Estado en el Despacho de Defensa Nacional
Universidad de Defensa de Honduras



El Ocotal, MDC
26 de Julio de 2017

Registro: UDH – (Docencia) -26-07-2017

Asunto: **Notificación**

Al: Señor
Jefe de División Académica
Sub Teniente Auxiliar de Administración
Karla Jeaneth Vindel Reyes
Su oficina

1. Atentamente me dirijo a usted, a fin de hacer de su conocimiento que su solicitud con registro UDH-No. 24-07-2017 para realizar su proyecto de graduación previa al Título de Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC, en la Dirección de Docencia de esta universidad, ha sido **AUTORIZADA** por lo que contará con el apoyo del personal de dicha dirección para colaborarle con lo que estime conveniente.
2. Sin otro particular de usted, atentamente.

HONOR

LEALTAD

SACRIFICIO



Coronel de Caballería DEM

José Ramón Munguía Díaz
Vicerrector Académico
EHO-1819

RMO/DARY**
CC: Archivo Dirección Docencia

"La Jerarquía, Disciplina y la Unidad de Mando, son los principios fundamentales de nuestro éxito"

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del Problema	1
1.3 Definición del Problema.	2
1.3.1. Preguntas de Investigación	4
1.4 Objetivos del proyecto	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual	7
2.1.1 Estructura organizativa	10
2.1.2 Objetivos organizacionales	10
2.1.3 Misión.....	11
2.1.4 Visión	11
2.1.5 Sistema de Evaluación de Desempeño	12
2.2 Teoría de sustento.....	12
2.2.1 Análisis de las metodologías	12
2.2.1.1 Descripción de puestos	12
2.2.1.2 Evaluación de Desempeño	15
2.2.2 Antecedentes de metodologías previas a las que serán utilizadas en el Trabajo Final de Graduación.....	18
2.2.2.2 Administración científica	21
2.2.2.3 Modelo humanista o de relaciones humanas:	21
2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.....	27
2.2.3.1 Descripción de puestos	27
2.2.3.2 Evaluación de Desempeño 360°	28
2.3 Conceptualización	30
2.4 Instrumentos.....	31
2.4.1 Descripción de Puestos.....	31
2.4.2 Evaluación de Desempeño de 360°	33
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	37
3.1 Metodología numero uno: Descripción de puestos	37

3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	37
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	37
3.1.3 Población y Muestra.....	38
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	38
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	39
3.1 Metodología numero dos: Evaluación de desempeño 360°.....	42
3.1.1 Tipo y nivel de investigación.....	42
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación.....	42
3.1.3 Población y Muestra.....	42
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	43
3.1.4 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	43
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	45
4.1 Antecedentes de la empresa.....	45
4.1.1 Breve descripción histórica.....	45
4.1.2 Servicios que ofrece.....	46
4.1.3 Otra información relevante sobre la empresa.....	46
4.2 Proceso actual.....	47
4.2.1 Descripción de los procesos.....	47
4.2.2 Análisis de personal.....	47
4.3 Método de medición a ser aplicado.....	48
4.3.1 Justificación.....	48
4.3.2 Aplicación.....	48
4.3.3 Resultados.....	48
4.4 Análisis de resultados.....	50
4.5 Propuesta de mejora.....	60
4.5.1 Propuesta de diseño del manual de descripción de puestos de la Dirección de Docencia de la UDH.....	60
4.5.1.1 Objetivos del manual.....	60
4.5.1.2 Políticas.....	61
4.5.1.3 Alcance del manual.....	62
4.5.1.4 Responsabilidad.....	62
4.5.1.5 Revisión y aprobación.....	63
4.5.1.6 Divulgación.....	63
4.5.1.7 Descriptores de puestos.....	63
4.5.2 Propuesta de aplicación de un sistema de evaluación de desempeño 360° en la Dirección de Docencia de la UDH.....	64

4.5.2.1 Propósito	64
4.5.2.2 Objetivos de la Propuesta.....	64
4.5.2.3 Participantes.....	65
4.5.2.4 Frecuencia con que se debe evaluar	66
4.5.2.5 Procedimiento	66
4.5.2.6 Criterios de desempeño a evaluar.....	68
4.6 Implementación de los cambios	69
4.6.1 Cronograma de aplicación	69
4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución	70
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
5.1 Conclusiones	72
5.2 Recomendaciones	73
BIBLIOGRAFÍA	74
GLOSARIO.....	77
ANEXOS	80
APÉNDICE 1	1
APÉNDICE 2	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior, por año y tipo de administración	9
Tabla 2. Responsabilidad de la actualización, revisión y aprobación del manual descriptor de puestos	63
Tabla 3. Pasos para aplicar el instrumento de evaluación de desempeño de 360° .	67
Tabla 4. Factores y punteo ponderado	68
Tabla 5. Escala de evaluación	68
Tabla 6. Escala de calificación de comportamiento a evaluar	69
Tabla 7. Cronograma de aplicación "Manual de Descriptores y Evaluación de Desempeño"	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización de la Dirección de Docencia-UDH	10
Figura 3. Elementos que conforman la evaluación de desempeño de 360°	16
Figura 4. Funciones o responsabilidades del puesto	50
Figura 5. Conocimientos técnicos requeridos en el puesto	51
Figura 6. Equipo de trabajo que requieren los puestos	52
Figura 7. Coordinaciones externas que requieren los puestos	52
Figura 8. Comunicación interna que requieren los puestos	53
Figura 9. Responsabilidad que requieren los puestos de supervisar personas	53
Figura 10. Frecuencia de supervisión que requieren los puestos por el jefe inmediato.....	54
<i>Figura 11. Condiciones de trabajo que requieren los puestos</i>	<i>54</i>
Figura 12. Formación académica requerida por los puestos.....	55
Figura 13. Grados académicos requeridos para los puestos.....	55
Figura 14. Experiencia laboral requerida por los puestos.....	56
Figura 15. Experiencia específica que requieren los puestos.....	56
Figura 16. Habilidades o competencias requeridas por los puestos	57
Figura 17. Capacidad del instrumento para evaluar actividades académicas	58
Figura 18. Procedimiento administrativo del instrumento.....	58
Figura 19. Utilidad del instrumento propuesto.....	59
Figura 20. Beneficios que otorga la evaluación de desempeño	59
Figura 21. Necesidad de aplicación de la evaluación de 360° en la Dirección de Docencia	60

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

1.1 Introducción

Toda organización debe de contar con una visión estratégica orientada al mercado y a una estructura organizacional flexible y dinámica que favorezca la participación competitiva en los mercados actuales. Y una de las diversas formas de aportar a ello, es el diseño, descripción de puesto y la evaluación de desempeño, los cuales son el punto focal del presente proyecto de graduación.

Indiscutiblemente el clarificar las responsabilidades o tareas del talento humano dentro de una organización implica el promover y desarrollar procedimientos eficaces sobre el análisis y descripción de puesto, y de esta manera lograr el enriquecimiento del sistema de evaluación de desempeño en la medida que el recurso humano se identifique con los objetivos de la empresa y realice las tareas con una efectividad sobresaliente, en términos de eficacia y eficiencia, en la búsqueda de un mejoramiento continuo. Siendo este el caso y la necesidad de la organización en la cual se desarrolló la presente investigación

1.2 Antecedentes del Problema

En la estructura organizativa de la Universidad de Defensa de Honduras existe el Departamento de Recursos Humanos, sin embargo, no cuenta con el suficiente personal capacitado y especializado en esta área, por lo que ha venido funcionando y realizando los procesos de acuerdo con las directrices que emana el jefe del Departamento.

En la actualidad con doce años de funcionamiento de la universidad, los profesionales militares que han tenido que formar parte de este centro de estudios universitario, han podido sobrellevar la administración de la universidad sin los procedimientos correctos.

Sin embargo, se cuenta con personal trabajando sin una orientación o inducción, de lo que debe cumplir como ocupante del puesto, dejando que el recurso humano ejecute sus funciones de acuerdo con lo que se acostumbra realizar en dicho puesto. Sumado a esto surgen situaciones en las que el personal recibe órdenes de realizar funciones o actividades que corresponden a un puesto de trabajo ajeno al que desempeña, generando que la persona descuide su trabajo por tratar de finalizar el otro, provocando una carga de trabajo, acumulación y/o atraso de sus responsabilidades, afectando a las demás personas corresponsables del trabajo que sufre un retraso.

Por otro lado, el personal auxiliar por contrato que es requerido por la universidad no tiene un documento formal por medio del cual sea evaluado su desempeño en el puesto que ocupa, razón por la cual no recibe retroalimentación alguna de su desenvolvimiento.

1.3 Definición del Problema.

Las organizaciones necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. Cual sea el rendimiento que éste tiene, es importante, ya que contribuye al mejoramiento de la organización.

La Universidad de Defensa de Honduras (UDH), como una organización estatal que brinda servicios educativos, dentro del nivel de educación superior a la sociedad

hondureña, en especial a la población militar del país, está conformada por un campus principal que se encuentra ubicado en El Ocotal, Francisco Morazán, tres facultades y tres centros de capacitación. Por su rol humanístico, la universidad como organización educativa, fue creciendo en el seno de muchos colaboradores que han prestado sus servicios a las Fuerzas Armadas de Honduras, en pro de construir el fin bajo el cual la organización fue creada.

Por dicho crecimiento que ha presentado la UDH, se requiere y se vuelve urgente que los colaboradores estén suficientemente informados sobre las funciones y actividades que deben de desempeñar para seguir contribuyendo con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales que conforman la labor de la UDH.

Una de las debilidades para la Dirección de RR. HH de la UDH, es que los colaboradores no tengan una definición clara de las funciones, actividades y responsabilidades inherentes a su puesto de trabajo, lo que ha dificultado la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos; debido a que desconocen los requisitos que deben de cumplir como colaborador para ocupar un puesto de trabajo dentro de las direcciones que conforman el área administrativa de la UDH. Asimismo, el personal que conforma la categoría de auxiliar por contrato no tiene la oportunidad de someterse a un proceso de evaluación de desempeño, por falta de instrumentos que le permitan conocer su desempeño dentro del puesto que ejecuta.

Los principales problemas a los que la organización se enfrenta debido a estas circunstancias están relacionados con la delegación, el flujo de la información, los

recursos y control de actividades, ocasionando duplicidad de tareas y desconocimiento de sus responsabilidades.

Esta falencia administrativa, genera en los colaboradores un alto grado de incertidumbre en el desarrollo de sus actividades cotidianas, debido, a que la mayoría de las actividades se llevan a cabo como parte de una rutina de trabajo que se trasmite de forma verbal de un empleado a otro y las decisiones son tomadas en función de la circunstancia y el criterio propio del jefe o actor.

1.3.1. Preguntas de Investigación

- a. ¿Cómo es la estructura organizacional actual de la Universidad de Defensa de Honduras?
- b. ¿Cuáles son las funciones, tareas, responsabilidades y deberes inherentes a los puestos de trabajo que se llevan a cabo en la Dirección de Docencia de la UDH?
- c. ¿Qué tipo de educación, experiencia, conocimiento, destrezas y habilidades que se requieren del personal para ocupar un puesto de trabajo dentro de la Dirección de Docencia de la UDH?
- d. ¿Cuál es el Diseño del Manual de Descriptores de Puesto más idóneo para la Dirección de Docencia de la UDH?
- e. ¿Qué método será el más idóneo para la evaluación del desempeño del personal auxiliar por contrato de la Dirección de Docencia de la UDH?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo general

Contribuir a una eficiente gestión del recurso humano de la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras a través de la implementación del manual de descriptores de puestos y sistema de evaluación de desempeño.

1.4.2 Objetivos específicos

- a. Conocer la estructura organizativa de la Universidad de Defensa de Honduras.
- b. Describir las funciones, tareas, responsabilidades y deberes inherentes a los puestos de trabajo que se realizan en la Dirección de Docencia de la UDH.
- c. Proponer el diseño del manual de descriptores de puesto más idóneo para la Dirección de Docencia de la UDH a la Dirección de RRHH.
- d. Proponer un sistema de evaluación de desempeño que se adapte a la estructura organizativa y ambiente en que se desempeña el personal auxiliar por contrato de la Dirección de Docencia de la UDH.

1.5 Justificación

En la actualidad uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las organizaciones, es el de administrar al mejor capital humano, es por ello la importancia de reclutar a las mejores personas y asegurarse de colocarlas en las posiciones o puestos apropiados dentro de la organización.

La forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios a través del tiempo, pero debido a factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a las nuevas tendencias del mercado, mediante estructuras flexibles que les permitan ser mucho más competitivas (Englehardt y Simmons, 2002). La descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones. (Fernández-Ríos, 1995).

En cuanto a los factores externos existe mucha competencia entre las Universidades del país, por lo que se vuelve necesario contar con profesionales de calidad para lograr tener colaboradores eficientes y eficaces y a la vez retenerlos dentro de la organización, para ello se debe de retroalimentar su desempeño con la finalidad de lograr una motivación que alcance los niveles de eficiencia y eficacia requeridos, debido a que si la universidad no cumple de forma adecuada con sus expectativas y necesidades de crecimiento, otra organización puede llegar fácilmente a sustituir esas demandas; como resultado de esto es importante que la Universidad de Defensa de Honduras, cuente con una administración coordinada y eficiente de su recurso humano, con el objetivo de ofrecer servicios de calidad y competitivos.

Lo anterior hace reflexionar en la necesidad que existe que la universidad cuente con una estructura adecuada a las necesidades de la misma, que le permita tener un buen manejo de su operación, mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el propósito de potenciar su productividad.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Para hacer referencia del panorama socioeconómico de Honduras, se hace evocación a la Conferencia Mundial sobre Educación Superior realizada en el año 2009, en la sede de la UNESCO, en París, donde se expuso, que en ningún otro momento de la historia ha sido más significativa que ahora, la inversión en los estudios a nivel superior. Por el significado que tiene como uno de los impulsos fundamentales para la construcción de sociedades del conocimiento integradoras y diversas.

La experiencia ha confirmado que tanto la educación superior como la investigación que en ella se desarrolle, auxilian a erradicar la pobreza, a excitar el desarrollo sostenible y a avanzar en la consecución de los objetivos de desarrollo pactados en el plano internacional.

A diferencia de otros países de la región, la Educación Superior en Honduras no está regulada por la Secretaría de Educación, sino por la Dirección de Educación Superior (DES). Calderón Padilla (2011), Afirma:

Es innegable que en Honduras la educación superior ha tenido un crecimiento sostenido, ordenado y regulado, de tal manera que se ha venido organizando un Sistema de Educación Superior regido y orientado por una Ley promulgada por el Congreso Nacional en diciembre de 1989 a iniciativa de la UNAH: la Ley de Educación Superior y su Reglamento. De igual manera, se cuenta con las Normas Académicas de Educación Superior que son de aplicación y observancia obligatoria en todas las instituciones y centros del nivel superior, públicos y privados, y que fueron emitidas por el Consejo de Educación Superior en 1992 (p. 82).

Es así como la Dirección de Educación Superior, se considera el órgano ejecutivo de las resoluciones del Consejo de Educación Superior, actuando como secretaría del nivel superior y como medio de comunicación y enlace con los centros de educación superior del país, por medio de la participación del director. La Ley Fundamental de Educación (UNAH, 1994), enuncia que el sistema nacional de educación lo conforman tres componentes, independientes, pero complementarios: la educación formal, la educación informal y la educación no formal. La educación formal se organiza en un orden regular de niveles con sujeción a pautas curriculares progresivas, conducentes a grados y títulos; esta se estructura en los niveles de: pre básico, básico, media y superior; expresando de este modo que la educación superior es el nivel educativo al que tienen acceso los educandos después de haber aprobado la educación media.

A su vez, las normas académicas del nivel superior CES expresan: “La educación superior es el proceso de formación humanista y profesional que se realiza bajo el principio de libertad de investigación, de aprendizaje y de cátedra; persigue el desarrollo integral del estudiante del nivel superior y está orientada a brindar respuesta a las necesidades del desarrollo social, mediante el dominio del saber en los campos científico-tecnológico, artístico y cultural, cumpliendo sus finalidades en virtud de la integración de las funciones de investigación, docencia y extensión”. (Artículo 5).

Es de esta forma que la educación superior en Honduras cuenta con veinte instituciones educativas del nivel superior. De las veinte instituciones de educación superior, catorce son privados y seis son oficiales.

Tabla 1. Instituciones de Educación Superior, por año y tipo de administración

No.	Universidades	Año de aprobación	Naturaleza
1	Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	1847	Oficial
2	Escuela Agrícola Panamericana- Zamorano (EAP)	1942	Privada
3	Universidad Nacional de Agricultura (UNA)	1950	Oficial
4	Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (UPNFM)	1956	Oficial
5	Seminario Mayor Nuestra Señora de Suyapa (SMNSS)	1962	Privada
6	Universidad José Cecilio del Valle (UJCV)	1978	Privada
7	Universidad de San Pedro Sula (USAP)	1978	Privada
8	Universidad Tecnológica de Honduras (UTH)	1986	Privada
9	Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)	1987	Privada
10	Universidad Católica de Honduras (UNICAH)	1992	Privada
11	Universidad Nacional de Ciencias Forestales (UNACIFOR)	1993	Oficial
12	Universidad Nacional de la Policía de Honduras (UNPH)	1996	Oficial
13	Centro de Diseño, Arquitectura y Construcción (CEDAC)	1996	Privada
14	Universidad Cristiana Evangélica Nuevo Milenio (UCENM)	2001	Privada
15	Universidad Metropolitana de Honduras (UMH)	2001	Privada
16	Universidad Cristiana de Honduras (UCRISH)	2004	Privada
17	Universidad Jesús de Nazareth (UJN)	2004	Privada
18	Universidad de Defensa de Honduras (UDH)	2005	Oficial
19	Universidad Politécnica de Honduras (UPH)	2005	Privada
20	Universidad Politécnica de Ingeniería de Honduras (UPI)	2007	Privada

Fuente: Elaboración propia con base a datos de “Estadísticas - Dirección de Educación Superior”

Asimismo, las normas académicas del nivel superior definen cada uno de los estadios académicos, organizando los estudios del nivel superior en dos: estudios de pregrado y posgrado. En su Artículo 69, las Normas Académicas expresan que se establecen los siguientes estadios académicos en el nivel de pregrado: grado asociado, licenciatura y doctorado en medicina y cirugía; En el Artículo 70 señala que: “se

establecen los siguientes estadios académicos en el nivel de posgrado: especialidad, maestría y doctorado.

2.1.1 Estructura organizativa

La Universidad de Defensa de Honduras, cuenta en la actualidad con 52 empleados, distribuidos en sus diferentes vicerrectorías y direcciones: Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa, Secretaria General, Archivo, Registro, Recursos Humanos, Finanzas, Logística, Docencia, Investigación y Desarrollo, Extensión-Vinculación Educativa y Posgrado.

La Dirección de Docencia de la UDH, está conformada por 10 empleados.

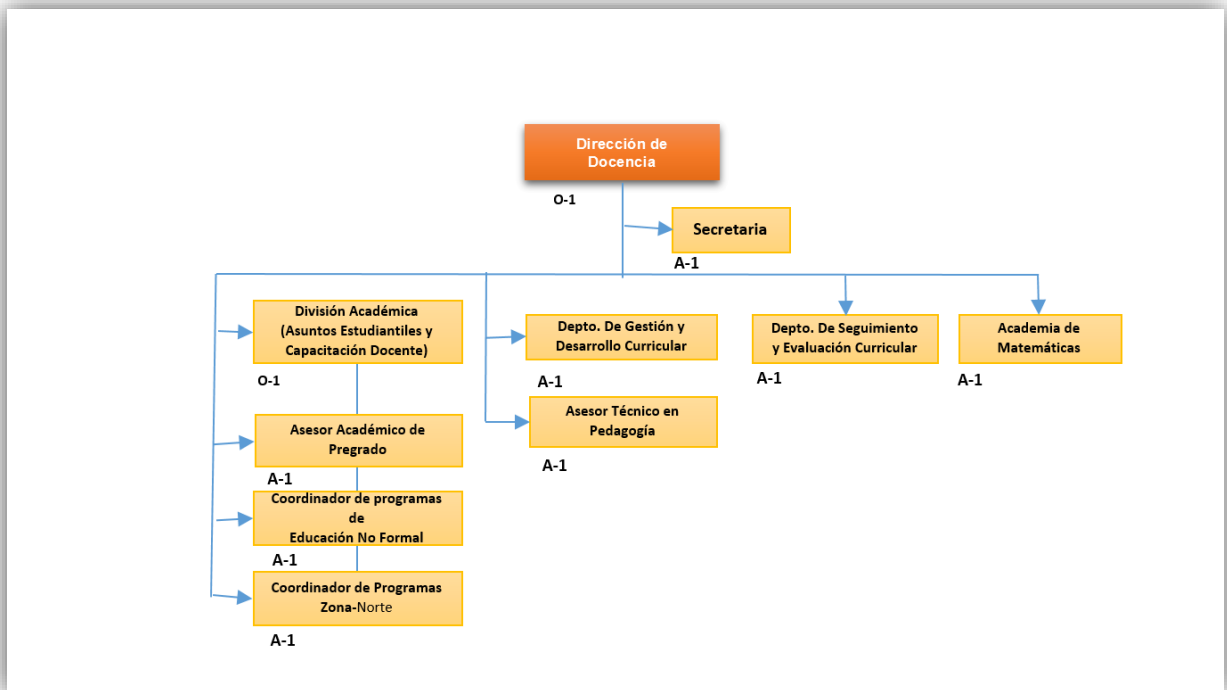


Figura 1. Organización de la Dirección de Docencia-UDH

Fuente: Departamento de Recursos Humanos UDH

2.1.2 Objetivos organizacionales

- a. Impartir una educación de excelencia para formar profesionales militares y no militares con conocimientos, aptitudes y habilidades que los capaciten para cumplir eficientemente las funciones que la ley asigna a las Fuerzas Armadas.

- b. Organizar y desarrollar actividades educativas, para dotar al estudiante de una educación científica y humanística, que lo conduzca como profesional a identificar y solucionar los problemas que enfrenta en su campo profesional.
- c. Formar profesionales militares respetuosos del derecho, que valoren los aspectos ético-cívicos, y que posean moralidad, lealtad y sentido de responsabilidad.

2.1.3 Misión

La Misión fundamental de la Universidad de Defensa de Honduras, es formar, capacitar y especializar, profesionales en las ciencias militares y no militares, áreas tecnológicas y científicas con liderazgo, capacidad táctica, técnica y administrativa con una sólida formación en ética y moral, para la planificación de la defensa y seguridad nacional, contribuyendo al desarrollo de nuestro país, poniendo en práctica la investigación, extensión y vinculación con la sociedad.

2.1.4 Visión

La visión de la Universidad de Defensa de Honduras para el 2025, es ser una universidad estatal, dentro del sistema de educación superior, consolidada con excelencia y liderazgo, en la docencia, investigación y extensión de las artes y ciencias militares, aeronáuticas, navales, tecnológicas y científicas, comprometida con la defensa, el desarrollo y el fortalecimiento de la ciencia en general y del militar en particular, a fin de lograr el desarrollo integral del país.

2.1.5 Sistema de Evaluación de Desempeño

El sistema de evaluación de desempeño que emplea la Universidad de Defensa de Honduras para su personal de oficiales y auxiliares por acuerdo, es el sistema que utiliza la Fuerzas Armadas de Honduras, para evaluar su personal. Dicho sistema tiene la finalidad de evaluar en forma continua, sistemática y permanente el nivel de desempeño de cada colaborador, con el fin de obtener información que permita la optimización de las competencias del talento humano, en función de los objetivos y metas de la institución.

La aplicación de dicho proceso en las Fuerzas Armadas de Honduras y por consecuencia en la Universidad de Defensa de Honduras, se realiza anualmente una vez al año, en el mes de diciembre.

El tipo de evaluación es realizada por el jefe inmediato y un evaluador por observación, existen dos tipos de evaluación de desempeño: Evaluación a nivel conceptual y de desempeño (véase ANEXO 4 y 5), que está dirigido al personal auxiliar y, evaluación por eficiencia, dirigido al personal de oficiales (véase ANEXO 6).

2.2 Teoría de sustento.

2.2.1 Análisis de las metodologías

2.2.1.1 Descripción de puestos

Las Metodologías que se consideran en la presente investigación, es la **Descripción de puestos**, con la finalidad de relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones y por qué. Ocupándose así de los aspectos intrínsecos del puesto, para proceder a los aspectos extrínsecos del puesto, por medio del análisis, es decir cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo, una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades y las condiciones de trabajo de un puesto; hay elementos que componen dicha descripción como ser: identificación del puesto, fecha, resumen del puesto y responsabilidad, autoridad, condiciones para realizar el trabajo y especificaciones del puesto. (“Descripción de puestos”, s/f)

Considerando los cambios que se presentan, como lo son la globalización de los mercados, la estrecha competencia de los mercados y otros factores como los tecnológicos, económicos, y sociales, estos indican un cambio organizacional inevitable, en el cual debe destacar la permanencia de personal con alta calidad y un elevado grado de compromiso con la empresa, es por ello, que para lograr abatir esta meta se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puesto.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999, p. 331)

Mondy & Noe, 2005, Afirma:

“la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”. (p. 295)

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la

ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 1999, p. 331)

Las descripciones de puestos son creadas por un empleador para detallar cada puesto de trabajo en la organización. Describe la misión, las tareas relacionadas con el puesto, la función general del puesto y las responsabilidades. Una buena descripción de puesto sirve para una gran variedad de propósitos tanto para el empleador, los empleados y para los candidatos a un puesto.

Las descripciones formales de puestos tienen aplicaciones prácticas en diversas áreas de recursos humanos como ser:

- a. El empleo de las descripciones de puestos en el reclutamiento y selección de personal.
- b. El empleo de las descripciones de puesto en la planificación, capacitación y perfeccionamiento de la mano de obra.
- c. El empleo de las descripciones de puesto en la evaluación del desempeño: siendo la descripción un punto de referencia principal para basar las normas de desempeño, proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple con todas sus obligaciones y responsabilidades.
- d. Empleo de las descripciones de puesto en la administración de salarios y compensación: se utiliza para asegurar igualdad de pago para igualdad de trabajo, para asegurar igual pago para trabajos de valor comparable y para realizar una valoración de puestos es necesario la información que aporta la descripción del puesto

Las descripciones de puestos pueden confeccionarse de diferentes maneras que se explican a continuación:

- a. Las descripciones genéricas: se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencias específicas, proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría.
- b. Las descripciones de puestos específicas: estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto, indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizacionales.

2.2.1.2 Evaluación de Desempeño

Como una segunda metodología a considerar en esta investigación se encuentra la **evaluación de desempeño**, como un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. La evaluación de desempeño se crea como una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Siendo así un proceso que sirve para calificar o apreciar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización.

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano; Las restricciones de los métodos tradicionales de evaluación de desempeño tuvieron como resultado la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras por parte de las empresas, permitiendo una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

El método propuesto en este proceso investigativo es la evaluación 360°, que se refiere al contexto general que rodea a cada persona. Chiavenato (2004) refiere que se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y homólogos, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.



Figura 2. Elementos que conforman la evaluación de desempeño de 360°

Fuente: "Formato de Evaluación 360 grados"

Este sistema se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel, su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que "el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" ya que se toma en cuenta la opinión de otras personas con las que interactúa el empleado, como sus pares, sus subordinados. Sus clientes internos y proveedores. El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representa todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen retroalimentación al jefe o supervisor sobre su desempeño como dirigente (Werther, Davis, & Guzmán Brito, 2014, p. 232)

El objetivo es crear una herramienta objetiva que permita al superior y al personal combinar los objetivos institucionales con los personales, para lograr el progreso y el mejor desarrollo del empleado en el proceso, mediante la implantación de planes individuales de desarrollo; Esta herramienta se puede administrar desde un sitio de internet, que permite obtener la información y manejar resultados de forma eficiente.

Werther, Davis, & Guzmán Brito (2014) Afirman:

Se puede evaluar el nivel de competencias desde dos perspectivas: la primera consiste en evaluar las características o competencias que el individuo ya posee y que están relacionadas con el puesto, mientras que la segunda mide las competencias necesarias para el buen desempeño de un puesto, y a continuación procede a comprobar si el individuo la posee. (p. 233)

Para su aplicación la evaluación del desempeño de 360° por ser un modelo integral, lo ideal es que vincule los siguientes criterios: *características del trabajador, comportamiento y valoración de los resultados*, estos aspectos son fundamentales a la hora de elaborar el cuestionario, con el cual se realizará la entrevista destinada para la obtención de la información.

Gran parte del éxito de la evaluación del desempeño de 360° grados se genera en la conformación y el desempeño del equipo encargado de llevar a cabo dicho proceso, por ello, es importante a la hora de conformar el equipo, valorar diferentes factores como las características del personal, de la empresa y de lo que se desea medir en el empleado.

Según Chiavenato (2001) afirma “En algunas organizaciones la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diversas dependencias o departamentos, los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor”. (Pág. 361)

Alles (2006) afirma “presenta un escenario de evaluación del desempeño de 360° conformado por los siguientes integrantes:

- a. El mismo (auto evaluación),
- b. Clientes internos,
- c. Personas que le informan (subordinados),
- d. Clientes externos,
- e. Compañeros de trabajo, pares de su posición,
- f. Su supervisor, el jefe del jefe, es decir el nivel el cual notifica el jefe.
- g. Otras personas, por ejemplo, proveedores”. (p. 148)

Para el desarrollo de la propuesta, una vez definidos los integrantes del equipo encargado de realizar la evaluación de desempeño de 360° y se hayan realizado las capacitaciones necesarias de cada uno de los integrantes que conforman este equipo, se procede a realizar una reunión con los directivos de la organización para fijar los objetivos de la evaluación del desempeño, allí se definen los criterios sobre los cuales la organización tiene prioridad conocer o fortalecer en sus empleados.

2.2.2 Antecedentes de metodologías previas a las que serán utilizadas en el Trabajo Final de Graduación

La función de personal surge a finales del siglo XIX, como consecuencia de las desigualdades sociales generadas por la Revolución Industrial y por la situación de pobreza en la que se encontraban inmersos la mayoría de los trabajadores.

“Este contexto surgió en Inglaterra, en el primer antecesor del departamento de personal, los denominados “Departamentos de bienestar”, en EE. UU. Fue la “Oficina de personal”.

Hall sitúa el origen del primer departamento de admón. de personal en las empresas en el año 1912". (Estudioteca)

A principios del siglo XX, las empresas aumentaron su dimensión, sus estructuras, se volvieron más complejas, los responsables de personal asumieron funciones de carácter burocrático relativas a la selección, formación, política retributiva y relaciones con los empleados.

El concepto de puesto, igual que el concepto de departamento, es un subproducto del modelo burocrático de administración, es la consecuencia del método cartesiano y de la división del trabajo organizacional que impero durante casi toda la era industrial.

2.2.2.1 Teoría burocrática de la administración

El enfoque de esta teoría era que la organización debía ser eficiente por excelencia, diseñando un modelo para funcionar con exactitud y precisar por anticipado como debían hacerse las cosas.

Los orígenes de la burocracia remontan a principios del siglo XX, la burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos. La burocracia, como base del sistema moderno de producción tuvo su origen en los cambios religiosos ocurridos después del Renacimiento, Weber señala que el sistema moderno de producción, racional y capitalista, se originó a partir de un nuevo conjunto de normas morales, a las que proporcionan la reinversión de las rentas excedentes, en vez de gastarlos y consumirlos en símbolos materiales. Verifico que el capitalismo, la burocracia y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de esos cambios religiosos.

Weber distingue tres tipos de sociedad: a) La sociedad tradicional, predominan características patriarcales y hereditarias. (familia), b) La sociedad carismática, predominan características místicas, arbitrarias y personalistas. (partidos políticos), c) La sociedad legal, racional o burocrática, predominan normas impersonales y una racionalidad en la escogencia de los medios y de los fines. (Teorías Administrativas, 2012)

La burocracia se presenta como una empresa u organización en donde el papeleo se multiplica y crece, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir anticipadamente y con detalles la manera en que deberán hacerse las cosas.

La burocracia tiene las siguientes características:

- a. Carácter legal de las normas y reglamentos
- b. Carácter formal de las comunicaciones
- c. Carácter racional y división del trabajo
- d. Impersonalidad en las relaciones
- e. Jerarquía de autoridad
- f. Rutinas y procedimientos estandarizados
- g. Competencia técnica y meritocrática
- h. Especialización de la administración, independientemente de los propietarios
- i. Profesionalización de los participantes
- j. Completa previsión del funcionamiento.

Revisada la historia de la administración de Recursos Humanos, dos escuelas administrativas diferentes contribuyeron potencialmente en el diseño de cargos: la administración científica (teoría clásica) y el humanismo industrial (relaciones humanas).

La escuela clásica de la administración de la década de 1900 a la de 1920, se concentró en la eficiencia, de ella surgieron dos ramas: La Teoría de la administración científica, impulsada por Frederick W. Taylor y Frank y Lilian Gilbreth, y la teoría clásica de la organización, basada en el trabajo de Henri Fayol.

2.2.2.2 Administración científica

La escuela de la administración científica del trabajo de Taylor es considerada, en algunos casos, como el origen de la Dirección de RRHH. Sin embargo, es el Enfoque de las Relaciones Humanas el que más se acerca a la materia de RRHH.

Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la “libertad” de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando.

2.2.2.3 Modelo humanista o de relaciones humanas:

Este modelo surgió con la Escuela de relaciones Humanas durante la década de 1930, representaba el modelo administrativo de la época. El concepto de persona humana pasó de Homo económicos (el hombre motivado por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por los incentivos sociales). Con la teoría de las relaciones humana surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el interés en las personas.

Como menciona Koontz & O'Donnell, las prácticas de *evaluación del desempeño* no son nuevas. Desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse; aún los sistemas formales de evaluación del desempeño no son recientes. La historia alude que antes de la Fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente, del potencial de cada uno de los jesuitas. El sistema consistía en auto clasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor respecto de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer informaciones sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera.

Chiavenato (1988) Afirma:

Durante mucho tiempo, los administradores se preocuparon exclusivamente de la eficiencia de la maquina como medio de aumentar la productividad de la empresa. La propia Teoría Clásica de la Administración, denominada por algunos autores *teoría de la máquina*, llego a intentar aumentar la capacidad óptima de la máquina, dándole dimensiones paralelas al trabajo del hombre. (p. 298)

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la Escuela de las Relaciones Humanas, ocurrió una reversión de este enfoque, y la principal preocupación de los administradores pasó a ser el hombre. Con los primeros estudios sobre motivación humana surgió la *Teoría Behaviorista de la Administración*, preocupada no solamente por el comportamiento individual del hombre dentro de la empresa, sino principalmente, por el propio comportamiento organizacional.

El empleo adecuado de la evaluación del desempeño: Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- a. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- b. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- c. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- d. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- e. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- f. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

2.2.2.4 Sistema de evaluación de desempeño en universidades de Honduras.

La **Universidad Nacional Autónoma de Honduras UNAH** a través de su Dirección de Carrera Docente adscrita a la Secretaría Ejecutiva de Desarrollo Personal (SEDP), lleva a cabo la evaluación de desempeño de sus empleados, por medio de la aplicación de encuestas de Valoración de Desempeño Docente (VDD) que los estudiantes realizan al finalizar cada período académico.

La VDD tiene la finalidad de mejorar la calidad académica del nivel de educación superior en Honduras a través del fortalecimiento de la planta docente de la UNAH; mediante este proceso se identifican las fortalezas y debilidades de los docentes, para la implementación de planes de mejora de acuerdo con los resultados que se obtienen,

asimismo se definen las acciones de seguimiento correspondientes de acuerdo con las calificaciones que se obtienen. (UNAH, 2016)

Cada docente es calificado por sus estudiantes, es evaluado por el jefe de departamento y a la vez el mismo docente se autoevalúa; de estas tres evaluaciones se obtiene una calificación global, la cual puede ser:

- a. Insatisfactoria, si obtiene un puntaje de (1.00-1.24); esta calificación indica que el docente no cumple con los requerimientos mínimos en el ejercicio de la docencia universitaria.
- b. Aceptable, si el puntaje obtenido es de (1.25-2.99); en este caso el docente cumple los requerimientos mínimos establecidos para ejercer la docencia universitaria.
- c. Satisfactoria, cuando el puntaje es de (3.00-3.74); para los docentes que cumplen en forma adecuada con las funciones del perfil docente.
- d. Excelente, si la calificación es de (3.75-4.00); los docentes en esta categoría cumplen las funciones del perfil docente de manera sobresaliente.

La evaluación del desempeño docente bajo este nuevo enfoque donde participan los estudiantes, docentes y jefes de departamento se implementó a partir del tercer período académico del año 2014. En la evaluación del desempeño docente se valoran cinco dimensiones; la calificación otorgada por los estudiantes en la escala de 1 a 4, en cada dimensión evaluada:

- a. Dominio de la disciplina.
- b. Dominio de la enseñanza universitaria

- c. Capacidad de relacionar la docencia con la investigación y vinculación
- d. Producción intelectual
- e. Actitud profesional

La propuesta de evaluación del desempeño docente de la **Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán UPNFM** se concreta a través del Programa de Evaluación y Mejoramiento de la Docencia. Dicho programa establece tres procedimientos para realizar la evaluación docente:

- a. Encuesta de opinión del estudiante,
- b. Acompañamiento docente y
- c. La autoevaluación del docente.

Según Bretel (1997), los estudiantes se encuentran en una posición privilegiada para proporcionar información acerca de la efectividad de la docencia. Son los únicos que tienen información directa del tipo, naturaleza y calidad de las prácticas docentes que se realizan en el aula.

La evaluación del desempeño docente en la UPNFM se inició a nivel institucional a finales del 2005, promovida por la Vicerrectoría Académica, coordinada y dirigida por la Dirección de Evaluación y Acreditación con la presentación de la propuesta de un documento marco para realizar dicho proceso. En el 2006 se inicia la consulta a los estudiantes para valorar el desempeño de sus docente con un instrumento impreso, el cual fue revisado y validado un año después por jueces nacionales e internacionales a fin de garantizar su confiabilidad y validez, en el año 2010 el instrumento es revisado por

segunda vez y se dio inicio a la evaluación del desempeño docente a través de la modalidad virtual (consulta en línea), solicitándole a los estudiantes que evaluaran al menos a dos de sus profesores. En el mes de julio de 2012 se revisó por tercera vez el instrumento, en esta ocasión participaron docentes y estudiantes representantes por carrera. Chinchilla (2014)

La evaluación del desempeño docente en la UPNFM está concebida como una actividad cíclica en la que cada fin del ciclo se convierte en un nuevo comienzo del proceso; se recaba información sobre el desempeño docente proveniente de diferentes fuentes: estudiantes, jefes de departamento y docentes.

Para efectos del análisis, se respeta la estructura del cuestionario el cual considera seis aspectos básicos en la evaluación del desempeño docente:

- a. Capacidades pedagógicas,
- b. Ambiente Pedagógico,
- c. Responsabilidad Profesional,
- d. Relaciones interpersonales,
- e. Resultados de la labor educativa, y
- f. La Autoevaluación del estudiante

En general las preguntas que integran el cuestionario están referidas a la frecuencia o al nivel de satisfacción, con ítems en una escala de respuesta tipo Likert de cuatro puntos considerando la escala de 1 a 4 y NA; donde 1 representa el valor más bajo o negativo, 4 la valoración más alta o positiva y NA cuando la pregunta no aplica.

Presentando los promedios obtenidos en cada uno de los ítems del cuestionario y un promedio general del desempeño por dimensión evaluada.

Se considera un rendimiento **excelente**, cuando el promedio obtenido oscila entre 3.88 – 4.00 (97-100%); **destacado** cuando el promedio oscila entre 3.64 – 3.87 (91-96.75%); **aceptable** cuando el promedio oscila entre 3.00 – 3.63 (75-90.75%); y **necesita mejorar** si el promedio es igual o menor que 2.99 (74.75%).

En su mayoría las universidades estatales del país utilizan una evaluación de desempeño de 360° al incluir varios actores en el proceso de evaluación, como se describe anteriormente, lo que permite validar la propuesta del uso de este sistema en la Universidad de Defensa de Honduras.

Chiavenato (2007) Afirma:

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (p. 244)

2.2.3 Análisis crítico de las metodologías a emplear en el trabajo final.

2.2.3.1 Descripción de puestos

Una de las fortalezas para la dirección, es que las disposiciones relacionadas con la descripción de puestos son dinámicas y se apoyan en la ampliación continua del puesto

mediante el enriquecimiento de tareas, logrando evitar la monotonía y el fortalecimiento del autocontrol y autodirección de los empleados.

Sin embargo, aunque es involuntario en la descripción de puestos se puede utilizar un lenguaje discriminatorio, ya que el uso de ciertas palabras y frases en el mismo puede limitar el diverso grupo de candidatos que busca la empresa.

Asimismo, la descripción de puesto se puede prestar a ser poco realista si el empleado enlista deseos imposibles de ejecutar.

2.2.3.2 Evaluación de Desempeño 360°

Una de las fortalezas en la aplicación de esta metodología, es que, el personal que labora en la UDH podrá obtener una evaluación de desempeño en la que participaran sus superiores, colegas y/o compañeros de trabajo, subordinados, clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado, logrando una forma más objetiva de evaluación, ya que dicha información proporcionada viene de todos los evaluadores.

El análisis de resultados de este sistema se presta a ser difícil por ser administrativamente complejo, ya que debe de combinar todas las evaluaciones realizadas por los diferentes actores que intervienen en ella.

Se pueden suscitar errores en la evaluación de desempeño de los empleados por parte de los evaluadores, porque como es natural en toda organización surgen amistades, grados de confianza, simpatías, antipatías, sumisión total o rebeldía, etc. Situaciones que pueden llegar a generar ciertas distorsiones en la evaluación como ser:

- a. Efecto del halo: es cuando se realiza la evaluación considerando solo un factor resaltante o perjudicial para el trabajador.
- b. Tendencia central: este error surge cuando en la evaluación el evaluador para evitarse conflictos o simplemente de ser “equitativo” con todos califica en el nivel intermedio o regular por temor sin tomar en cuenta las calificaciones extremas.
- c. Benevolencia: Es cuando se asume la postura de “buena gente” y entonces solo se otorgan puntajes en los niveles altos de la calificación.
- d. Rigor o severidad: cuando se califica con muy bajos puntajes, el evaluador asume una postura de malo injustificadamente o considera que todos son ineptos.
- e. Parcialidad: cuando los evaluadores califican tendenciosamente para favorecer a algunos puestos, que son de su área o lo ocupan personas que son sus amigas, esta puede ser una sobre o infra calificación.
- f. Proximidad: cuando algún acontecimiento reciente ya sea positivo o negativo que haya sucedido entre el evaluador y el evaluado, afecta a la evaluación, olvidando su desempeño general a lo largo del periodo de evaluación.
- g. Prejuicios: se produce cuando el o los evaluadores tienen algún prejuicio con el evaluado, mal concepto o idea negativa del puesto, del jefe del área o de la persona que ocupa el puesto, por tanto, califican con gran distorsión, sin ceñirse a los factores.

El cumplimiento exitoso de este sistema está sujeto a la capacitación que reciba el personal involucrado en su aplicación, de no darse la preparación necesaria a los evaluadores no se podrá lograr los objetivos deseados.

2.3 Conceptualización

El *diseño del puesto* es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

El proceso de *evaluación del desempeño* es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, y, generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación. Dessler (2009).

El *análisis de los puestos* es un proceso sistemático e intencional para reunir información sobre los aspectos más importantes de un puesto.

Dessler (2014) Afirma:

“El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo”. (p. 83)

Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto.

La *descripción de los puestos* representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable.

Las *especificaciones del puesto* son una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto.

Las *tareas* son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado (como una unidad de producción o un servicio al cliente); y el puesto consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.

La *evaluación de 360°* es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y/o externos. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.

2.4 Instrumentos

2.4.1 Descripción de Puestos

El instrumento utilizado para la descripción de puestos engloba un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman el puesto y que lo hace distintos a los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el

cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Los diversos procedimientos que existen para analizar y describir puestos de trabajo pueden arrojar una información muy diferente. Por ello se debe tener en cuenta desde un inicio el destino de la información que se desea, esto es, las expectativas y necesidades de los clientes de los analistas.

Fernández Ríos (1995) afirma:

Es común que cuando una empresa pone en marcha un análisis de descripción de puestos (ADP) lo haga desde una perspectiva molecular. Si es así, el análisis de descripción de puestos vendrá justificado por razones muy concretas y puntuales a las que habrá que dar respuestas: valoración de puestos de trabajo, actualización del manual de organización, inventario de puestos, elaboración de perfiles profesiográficos, pocas veces, en cambio, se lleva a cabo el ADP desde una perspectiva molar y sistémica, esto es, como una herramienta básica y principal de gestión, organización y dirección. (p. 53)

En ambos casos, sin embargo, se recoge información completa sobre:

1. Identificación del puesto.
2. Identificación de la(s) fuente(s) de información.
3. Circunstancias básicas del puesto.
4. La función (objetivo, misión, cometido) del puesto.
5. Las responsabilidades propias del puesto.
6. Las tareas constitutivas del puesto.
7. Los requerimientos que exige el puesto.
8. Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.

2.4.2 Evaluación de Desempeño de 360°

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360° se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80"s utilizándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.

La evaluación 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

Pasos para el de Diseño de la evaluación de desempeño 360°.

a. Preparación:

La etapa de preparación para llevar a cabo este tipo de evaluación de desempeño es muy importante, en esta fase se define cada paso a seguir y detalles que son de alta importancia para poder realizar los siguientes pasos correctamente.

Durante este primer paso se definen aspectos como el diseño del cuestionario, los lapsos de tiempo, responsables y, además; las competencias laborales que se tomarán en cuenta. También es importante dejar claro el formato a utilizar, los líderes o el líder del proceso, sus colaboradores y todo aquello que pueda afectar o interferir en la actividad a

realizar. Este paso es crucial, un error en el mismo puede conllevar a resultados erróneos o poco confiables.

b. Comunicar al equipo de trabajo:

Este paso consiste en sensibilizar y explicar detalladamente a cada uno de los evaluados e involucrados el proceso que se llevará a cabo y por supuesto, los beneficios que tendrán con la evaluación de 360 grados tanto para la organización como para ellos mismos.

Entender y conocer el objetivo y las bondades de la actividad, les ayudará a reducir los nervios y tensiones emocionales que atraen una evaluación de desempeño. Es importante que el responsable de explicar la actividad exponga todos los detalles y argumentos suficientes con los cuales los colaboradores confíen en los resultados que arroje la investigación.

c. Proceso de evaluación:

Después de que todos los miembros del equipo han entendido los pasos y la finalidad de la evaluación, se procede a entregar a los evaluadores los respectivos formatos o cuestionarios de evaluación. Esto puede hacerse de manera manual (con papel y lápiz) o también, pueden automatizarse los datos con la ayuda de un software especializado que lo hace mucho más fácil y práctico.

Durante este paso, debe recordarse a cada uno de los evaluadores y evaluados que la información se manejará de manera confidencial y anónima. Es recomendable que cada colaborador sea evaluado mínimo por cuatro personas y que sus evaluadores hayan tenido contacto con él por seis meses por lo menos.

En caso de utilizar algún software o aplicación para recolectar los datos, deben explicarse los pasos a cada uno de los participantes y así reducir el margen de error y retraso, sin embargo, durante esta etapa es indispensable estar disponible y atento ante cualquier eventualidad o situación que pueda surgir durante el proceso.

d. Recolección de datos y reporte

Luego de esperar el tiempo previsto para obtener toda la información requerida, se procede a recolectar los datos para comenzar los análisis de resultados de cada uno de los colaboradores evaluados. Esta información debe ser sintetizada y acomodada de tal manera que pueda obtenerse información estadística con tendencias y resultados en porcentaje para cada evaluado.

Esta información recabada, es la necesaria para llevar a cabo el siguiente paso, que es la retroalimentación y por supuesto, es base para definir los planes de formación y desarrollo a realizar en la empresa con los cuales se corregirán las fallas y debilidades que evidencien estos informes.

e. Retroalimentación

Otra de las particularidades de la evaluación de 360 grados, es que genera una retroalimentación de tal manera que cada uno de los evaluados conocen los resultados que han obtenido. Los resultados deben entregarse de tal manera que cada uno de los empleados los valore y haga ver como parte de su crecimiento personal y profesional más no como una crítica.

Es muy importante que las personas que realicen la retroalimentación se preparen y capaciten para ello. En ella se aclaran dudas, se les brinda la información y debe sellarse el compromiso de mejora en caso de ser necesario.

f. Diseño de planes de formación y desarrollo

De nada ha servido realizar tal proceso de evaluación laboral, si no se generan soluciones para mejorar las debilidades y fallas detectadas. Una vez concluidos los análisis y reportes de la información recabada, debe prepararse una propuesta para mejorar los niveles de competencias laborales del personal que sean necesarios por medio de un plan de aprendizaje.

Realizar una evaluación de desempeño requiere por parte del departamento de recursos humanos de una planificación y trabajo importante, que a veces puede resultar infravalorado por el resto de la organización. Los principales retos que se deben abordar para realizar una Evaluación de Desempeño son:

- Crear encuestas atractivas, tanto en su uso como en su presentación, que eviten que el evaluador lo perciba como una tarea aburrida carente de importancia.
- Capacidad para gestionar la información, tanto a la hora de distribuir las encuestas como en su recolección y procesamiento. Hacerlo en papel o con una herramienta no especializada como Excel conduce de forma segura al fracaso del proceso.
- Capacidad para analizar y explotar la información desde diferentes puntos de vista, así como de generar informes atractivos e inteligibles que aporten valor para la ayuda en la toma de decisiones.
- Rapidez para realizar todo el proceso; de poco sirve tener los resultados de los informes tres meses después de realizar la evaluación.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En este capítulo se explica el proceso de recopilación de la información a través de la aplicación de los instrumentos de las dos metodologías utilizadas en el presente trabajo investigativo, el cual permitirá el análisis de los resultados que se obtendrán a través de la aplicación de las mismas, llevando a cabo una investigación con enfoque cualitativo de tipo investigación-acción enfocada a tres poblaciones a un nivel exploratorio.

3.1 Metodología numero uno: Descripción de puestos

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo y de tipo investigación-acción, al aplicar la reflexión de la situación actual del recurso humano de la universidad, con el propósito de cambiar o mejorar la calidad de la administración ejercida, mediante la participación, consiente, y abierta de los empleados de la Dirección de Docencia de la UDH.

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos establecidos es este proyecto el nivel de investigación es exploratorio, permitiendo un grado de familiaridad con la problemática descrita y su entorno.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación fue la Universidad de Defensa de Honduras, con los empleados que la conforman en los tres niveles: personal administrativo, personal auxiliar por acuerdo y personal auxiliar por contrato, lo que permitió conocer las especificaciones del contenido del puesto que cada uno ocupa, como los métodos de trabajo que utilizan,

los requisitos personales del puesto y las relaciones que tiene el puesto que ocupan con los demás.

3.1.3 Población y Muestra

En el presente estudio se consideró tomar como población, a los empleados de la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras, el tamaño de la población se extrajo del departamento de Recursos Humanos, siendo el censo por considerar para la aplicación de la entrevista, diez empleados abarcando el 100% de la población que conforma dicha Dirección.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para este estudio, se utilizó como método de recogida de datos la entrevista semiestructurada (véase ANEXO 7), por medio del diseño de una guía que permitiera tener los cuestionamientos necesarios para la recolección de información que requieren los puestos analizados, con la aplicación de la entrevista se logró una interacción con intercambio de información entre el entrevistado y entrevistador. En la cual el entrevistador trato de obtener del entrevistado toda la información que se necesita sobre el puesto que ocupa.

La entrevista se desarrolló en las instalaciones de la universidad teniendo como espacio de aplicación la Dirección de Docencia, permitiendo la aplicación de un método cualitativo, se llevó a cabo con la participación de los ocupantes del puesto y supervisores.

La finalidad de la entrevista es recolectar la información necesaria y de interés, para la elaboración del descriptor de puestos. El instrumento aplicado a los ocupantes del puesto, y para los supervisores, contiene doce preguntas para la recolección de información, permitiendo que el evaluado tenga la libertad de expresión. Para la

elaboración de la entrevista se tomó como fuente el formato de entrevista propuesto por Chiavenato el cual fue adaptado y mejorado.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

El procedimiento de aplicación y recolección de resultados de los instrumentos se realizó de forma presencial, por lo que el proceso fue realizado en tres etapas:

a. Etapa I Recolección de la información: Previo reconocimiento de los puestos a analizar, se procedió a la recopilación de la información mediante la técnica de la entrevista semiestructurada la cual fue aplicada al personal administrativo, personal auxiliar por acuerdo y personal auxiliar por contrato, que labora en la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras, para el cual se les visitó a sus puestos de trabajo uno por uno otorgaron dos días para su ejecución y lograr entrevistar a los diez ocupantes de los puestos de la Dirección de Docencia, para esta etapa fue necesario tener en cuenta que información se deseaba recabar.

- Actividades del trabajo
- Nivel de responsabilidad que tiene el cargo
- Equipo y herramientas requeridas por el puesto
- Conocimientos que se requieren o que se deben aplicar.
- Requisitos académicos, técnicos y de personalidad para el puesto.
- Ubicación del puesto dentro de la estructura de la organización y su denominación.

Llegado el tercer día, se realizó la entrevista al supervisor de manera presencial, está dividida en dos momentos debido a las obligaciones del

supervisor, realizando el análisis de cinco puestos durante la mañana y cinco por la tarde. El personal que participo en la entrevista estructurada como supervisores, fueron el de Director de Docencia y el Vicerrector Académico de la UDH. Al momento de obtener la información deseada después de cerrar el proceso con la aplicación de las entrevistas a supervisores, y la recolección de la información obtenida mediante la entrevista, se procedió al análisis de la información brindada por los ocupantes de los puestos evaluados.

b. Etapa II Análisis y descripción del cargo o puesto: Esta etapa tiene dos fases: la primera es el análisis de la información recopilada que en esencia viene a ser el análisis de puestos y una segunda fase que es la transcripción de la información recabada en una forma más elaborada y estandarizada (formato del descriptor de puesto).

- Análisis del puesto: con la información recopilada, se efectúa el estudio de todos los aspectos inherentes al cargo, tales como estudio de las tareas, nivel de atribuciones, responsabilidades asumidas, autoridad ejercida y dependencia jerárquica.
- Descripción del puesto: es la descripción literal de la información obtenida por medio del análisis. Esta etapa consistió en redactar y describir los aspectos más relevantes del cargo, tales como denominación, autoridad, dependencia, coordinaciones, funciones desarrolladas, habilidades etc. Esta fase se desarrolló en dos partes: una la descripción genérica y la segunda la descripción específica del puesto, como se explica a continuación:

- Descripción general del puesto: espacio donde se describe brevemente donde se ubica el puesto, la actividad genérica que realiza. Es una explicación del conjunto de actividades que se realizan en el puesto.
- Descripción específica del puesto: Es la información detallada de todos los aspectos del puesto y considera lo siguiente: Denominación del puesto (se indica el nombre del puesto), ubicación estructural del puesto, supervisión (señala sobre quienes ejerce autoridad y control), subordinación (indica de quien depende o a quien reporta), comunicaciones colaterales, responsabilidades y descripción detallada de las tareas (responsabilidades, atribuciones y funciones).

c. Etapa III Especificación del puesto: en esta etapa se indica o señala los requisitos y calificaciones académicas, técnica y de personalidad exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas. Comprende el nivel de estudios o conocimientos, las competencias técnicas, cognitivas o personales y tiempo de experiencia. se utilizó la herramienta Google Drive, para agrupar coincidencias de opiniones dadas, para ser trasladada al formato del descriptor de puesto propuesto.

3.1 Metodología número dos: Evaluación de desempeño 360°

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo, y de tipo investigación-acción, al aplicar la reflexión de la situación actual del personal auxiliar por contrato de la Universidad, con el propósito de implementar herramientas que permitan la mejora continua del empleado, a través de la participación de los compañeros, supervisores, proveedores y clientes internos.

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos establecidos es este proyecto el nivel de investigación es exploratorio, permitiendo un grado de familiaridad con la problemática descrita y su entorno.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

El ámbito de la investigación fue la Universidad de Defensa de Honduras, con los empleados que conforman la categoría de personal auxiliar por contrato, con el fin de analizar su entorno y proponer un sistema de evaluación de desempeño para dicha categoría, ya que en la actualidad la dirección de Recursos Humanos no cuenta con un método de evaluación de desempeño para esta categoría.

3.1.3 Población y Muestra

En el presente estudio se consideró tomar la muestra no probabilística de tipo intencional conformada por población (empleado) con la categoría de personal auxiliar por contrato de la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras, el tamaño de la población se extrajo del departamento de Recursos Humanos, siendo el censo por considerar para su aplicación, seis empleados que pertenece a la categoría de auxiliar por contrato y que conforman la Dirección de Docencia.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para dicho estudio, se aplicó una entrevista estructurada de manera presencial, mediante la cual se evaluó la percepción de los empleados en la categoría auxiliar por contrato con respecto al instrumento propuesto para evaluar el desempeño laboral, atendiendo principalmente tres características que es necesario posean los instrumentos que lo evalúan (Valdés Veloz, 2000): a) que realmente evalúen las actividades que son importantes en el desempeño docente; b) que el procedimiento que se utilice al administrar el mismo sea adecuado, y c) que este se perciba como útil por los empleados como un vehículo para la mejora de la práctica profesional.

El fin es recolectar la información necesaria y de interés, para la elaboración de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño; el instrumento de la entrevista utilizado a los ocupantes de los puestos contiene preguntas para la recolección de información, permitiendo que el evaluado tenga la libertad de expresión.

3.1.4 Plan de recolección y procesamiento de datos.

Para la recolección y procesamiento de datos se llevó a cabo un análisis factorial que arroja la existencia de tres factores: actividades docentes, procedimiento de administración y utilidad del instrumento.

El procedimiento de recolección de resultados se realizó con la ayuda de la información brindada por los empleados a través de la implementación de una entrevista grupal que se desarrolló en el auditorio de la universidad, por lo que el proceso fue realizado en etapas:

- a. **Etapas I:** Se realizó la entrevista grupal al personal auxiliar por contrato de la Dirección de Docencia.

- b. **Etapa II:** el análisis de los factores consta de cinco preguntas mediante las cuales el empleado evalúa, utilizando una escala Likert, evaluando los tres factores antes mencionados.
- c. **Etapa III:** Al momento de obtener la información deseada después de cerrar el proceso con la aplicación de las entrevistas y obtener la información deseada, se realizó la recolección de resultados a través de Google Drive, donde se agrupan por coincidencias las opiniones dadas.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

La Universidad de Defensa de Honduras (UDH), surge como una necesidad de reconocer los estudios que realizan los profesionales militares durante toda la carrera, desde que ingresan en condición de cadetes hasta lograr los grados más altos de la jerarquía militar, ya que en su condición de activos realizan todo tipo de capacitación formal que va desde mediana a gran complejidad académica y operacional.

4.1.1 Breve descripción histórica

La formación académica en la institución armada ha sido prioridad para el alto mando, es por ello por lo que, a mediados del siglo XX, se acredita la educación militar como de nivel superior, es por ello por lo que, en 1995, se nombra una comisión Ad-hoc para darle vida a este proyecto educativo, para lo cual surgieron inicialmente dos nombres: “Instituto Superior de Ciencias Militares y Universidad Militar de Honduras (UNIMILH)”.

El 4 de febrero de 1997, se presentó el proyecto para hacer posible la creación de UNIMILH, siglas con las cuales se identificaba hasta el 21 de agosto de 1998, fecha en la que el coronel de Inf. DEM. Don Efraín Gutiérrez Ardón, propone el nombre de Universidad de Defensa de Honduras, en sustitución de UNIMILH, ya que se limita al área de acción netamente militar y, el de UDH amplía el mismo porque abarca todo el contexto que cubre el concepto de defensa; escuchada la explicación del cambio, fue aceptado unánimemente.

El cumplimiento de los procesos exigidos para la habilitación de la Universidad de Defensa de Honduras, contempladas en la Ley de Educación Superior y supervisadas por la Dirección de Educación Superior (DES), da como resultado que el día 11 de octubre de 2005, el Consejo de Educación Superior (CES), aprueba el proyecto de creación de la Universidad de Defensa de Honduras (UDH), mediante acuerdo CES No. 1396-181-2005, aprobándose por unanimidad adscrita a las Fuerzas Armadas de Honduras (FF.AA.), como un Centro de Educación Superior Estatal.

4.1.2 Servicios que ofrece

La Universidad de Defensa de Honduras brinda servicios educativos en los niveles de Pregrado (Técnicos Universitarios/Licenciaturas), Posgrado (Maestrías/Especialidades) y Educación No formal (Diplomados, cursos y seminarios). Y para ello tiene los siguientes fines:

4.1.3 Otra información relevante sobre la empresa

Existen diferentes facultades de la Universidad de Defensa de Honduras orientadas a la protección terrestre, aérea y marítima del país:

- a) *Facultad de Ciencias Militares*
- b) *Facultad de Ciencias Aeronáutica*
- c) *Faculta de Ciencias Navales*
- d) *Academia de Matemáticas*
- e) *Instituto de Investigación*

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos

El Departamento de Recursos Humanos de la UDH, en la actualidad no tiene un proceso formal de inducción, análisis y desarrollo de datos ocupacionales relativos a los cargos y cualidades necesarias para ocupar un puesto, las funciones a desempeñar por el nuevo ocupante de un puesto son dadas en el contrato laboral que se les otorga anualmente o semestralmente.

El proceso de evaluación de desempeño para el personal administrativo se basa en un método mixto, que evalúa en forma continua, sistemática y permanente el nivel de desempeño de cada colaborador, con el fin de obtener información que permita la optimización de las competencias del talento humano en función de los objetivos y metas de la Institución, es una evaluación otorgada por el jefe inmediato y se aplica en dos niveles: evaluación a nivel conceptual dirigido al personal auxiliar y evaluación por eficiencia, dirigido al personal de oficiales

4.2.2 Análisis de personal

Los empleados de la UDH no cuentan con una herramienta que les permita realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, por consecuencia no logran tener una relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño en el puesto, con el perfil requerido y especialmente como un elemento motivador para superarse día a día en busca de los objetivos fijados.

De igual forma, la Dirección de Docencia al igual que toda la Universidad de Defensa de Honduras, no cuenta con criterios de evaluación que se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se encuentran en la categoría de auxiliares por contrato, razón por la cual en la actualidad no se le comunica

a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dimensiones que son claves para modular el comportamiento de los individuos.

4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

En la presente investigación se utilizó el método de la entrevista por ser un método flexible y productivo, se emplearon dos entrevistas estructuradas para lograr la obtención de la información completa sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen, así como la necesidad y aceptación del método de evaluación de desempeño a proponer a las autoridades. Con el método de la entrevista, se facilita la discusión de los detalles del puesto con las personas que lo ocupan, por lo que se logró la participación libre y directa de los empleados entrevistados.

4.3.2 Aplicación

Para la aplicación de dicho método se consideró al personal administrativo en sus tres categorías (oficiales, auxiliar por acuerdo y por contrato) de la Dirección de Docencia de la UDH, que actualmente ocupan los puestos a nivel de jefaturas, coordinadores y asesores. El método de la entrevista consistió en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto y con su jefe inmediato.

4.3.3 Resultados

Los resultados obtenidos están relacionados a los objetivos planteados en el presente proyecto y a la metodología cualitativa.

Con la aplicación de la primera metodología que corresponde a descripción de puestos y la ayuda de la entrevista se logró obtener las especificaciones de los diez puestos que conforman la Dirección de Docencia de la UDH partiendo del análisis actual como una guía para la obtención de una propuesta de descripción de puestos que permita resaltar las características propias tanto de la dirección como del puesto.

De dicho análisis de la información obtenida por los empleados y supervisores resultó un formato que corresponde a una adecuación de lo que el autor Chiavenato propone como factores que deben incluir los descriptores de puestos con lo que requiere la universidad para los puestos estudiados.

Para un mejor desempeño de la Dirección de Docencia como de sus empleados el diseño del formato propuesto es dinámico y facilita la formulación, actualización, publicación y comprensión de las especificaciones del puesto y sobre todo se logra cumplir la necesidad de elaborar descriptores de puestos para la Dirección de Docencia que cumplan con las características de la universidad y estén alineados a las ideas rectoras de la organización (misión, visión y valores). El contar con estas descripciones permite tener el primer acercamiento a las características del puesto.

Con la aplicación del segundo instrumento que corresponde a la metodología de evaluación de desempeño se diagnosticó la necesidad y aceptación de un sistema de evaluación para el personal en la categoría de contrato de la Dirección de Docencia, para permitir que estos empleados puedan tener opciones a: promociones de puesto, participación en planes de capacitación, generar planes de vida y carrera, obtener evidencia objetiva de su desempeño y desarrollo personal.

4.4 Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a los colaboradores de la Dirección de Docencia de la UDH.

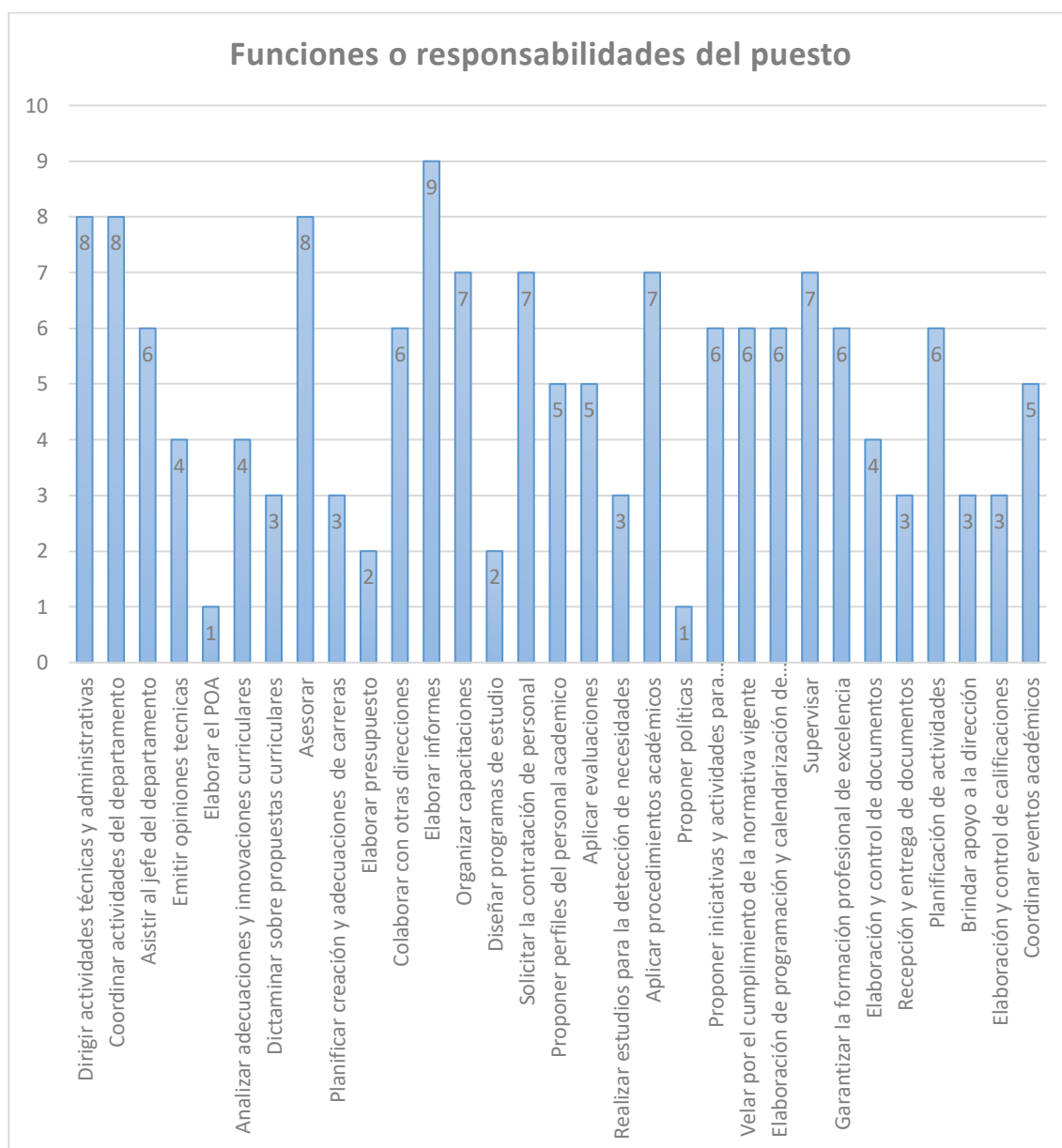


Figura 3. Funciones o responsabilidades del puesto

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Las funciones que desempeñan los puestos de la Dirección de Docencia son diversas, sin embargo, la que más predomina es la elaboración de informes, seguidamente se encuentra dirigir actividades técnicas y administrativas, coordinar actividades del

departamento y asesorar. En los niveles bajos de responsabilidad y funciones que desarrollan lo empleado de la Dirección de Docencia es proponer políticas educativas y la elaboración del POA esto debido a que solo existe una autoridad y en el recae estas funciones.

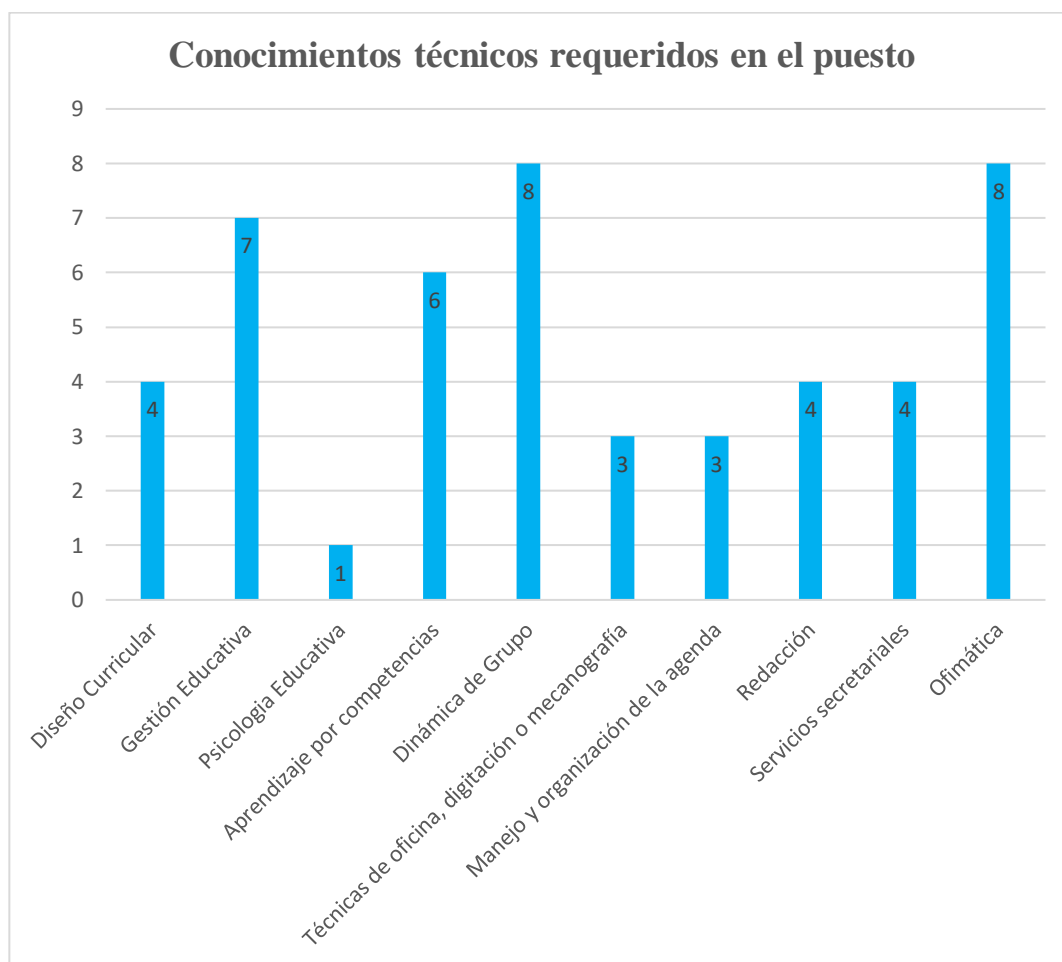


Figura 4. Conocimientos técnicos requeridos en el puesto

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Los conocimientos técnicos que más se requieren en los puestos que conforman la Dirección de Docencia según los datos proporcionados es la dinámica de grupo y ofimática, seguido por la gestión educativa, esto debido a la misión y visión de la dirección a los que pertenecen los puestos.

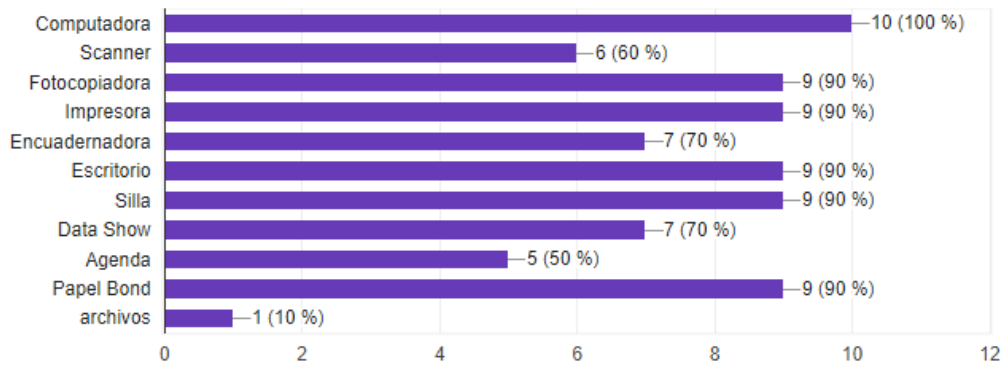


Figura 5. Equipo de trabajo que requieren los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

El equipo que más demandan los empleados de la Dirección de Docencia para la realización de sus tareas es: computadora, escritorio, silla, papel, impresora y fotocopiadora en los niveles más alto, siendo estas las herramientas que facilitan el desarrollo de sus funciones.

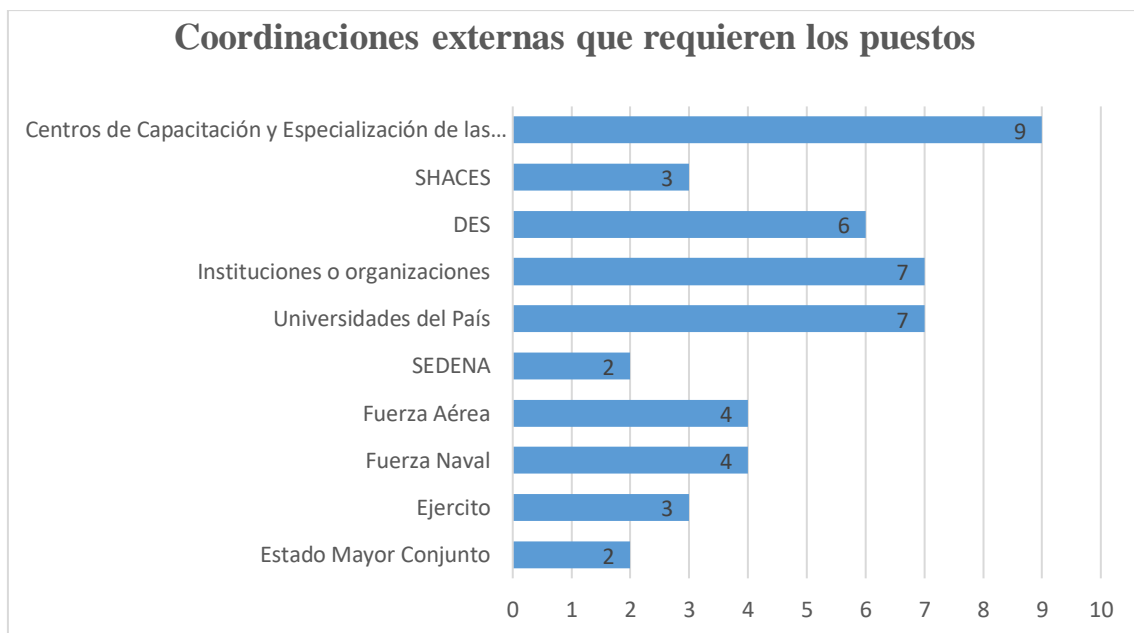


Figura 6. Coordinaciones externas que requieren los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Los puestos analizados requieren de coordinaciones externas para el desarrollo de sus funciones, en la dirección de Docencia, la coordinación externa que más se lleva a

cabo, por los puestos que la conforman, es la comunicación con los Centros de Capacitación y Especialización de las FFAA, esto debido a las actividades y proyectos académicos que se realizan en la dirección y son de interés para dichos centros.

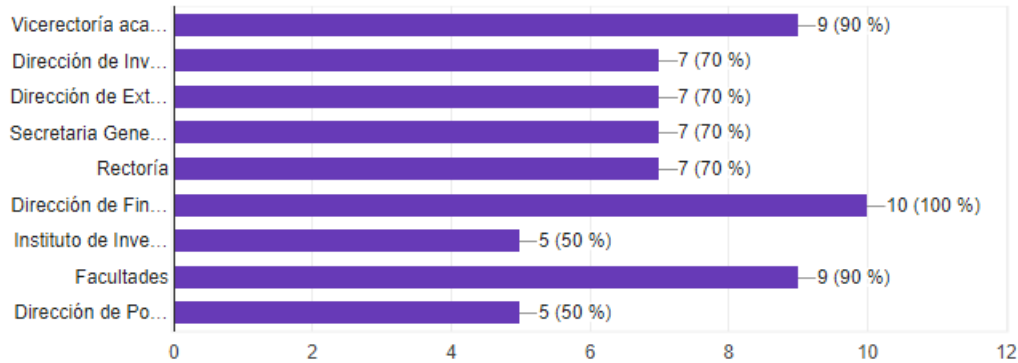


Figura 7. Comunicación interna que requieren los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Para la ejecución de las actividades académicas que desarrollan los empleados de la Dirección de Docencia y ocupantes de los puestos, se hace necesario, mantener una comunicación interna entre las direcciones, prevaleciendo en este caso la dirección de Finanzas para los asuntos administrativos y contratación de catedráticos, Vicerrectoría Académica para aprobación de programas y las Facultades para el control y gestión de las actividades académicas que desarrolla la UDH.

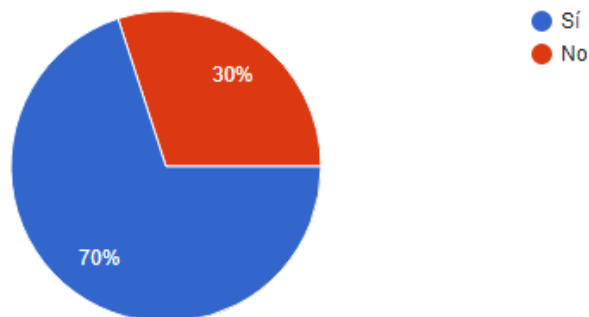


Figura 8. Responsabilidad que requieren los puestos de supervisar personas

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

En la figura 9. Se puede observar que el 70% de los puestos de la Dirección de Docencia tienen responsabilidad de supervisar personal, por lo que sus ocupantes son los encargados de la correcta y eficiente ejecución de las tareas cotidianas de la dirección y un 30% de los empleados no tienen la responsabilidad de tener subordinados al mando,

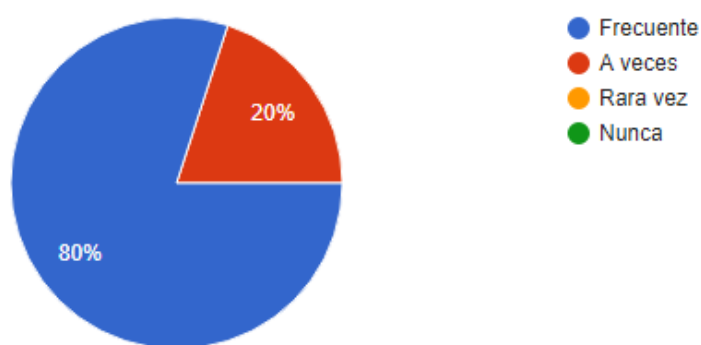


Figura 9. Frecuencia de supervisión que requieren los puestos por el jefe inmediato
Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

En la figura 10. Se puede observar que los puestos en su mayoría reciben una supervisión por parte del jefe inmediato muy constante siendo el supervisor quien lleva adelante las acciones de control que luego darán paso a un análisis y evaluación del desempeño de todos y cada uno de los integrantes que conforman el resto del equipo de trabajo.

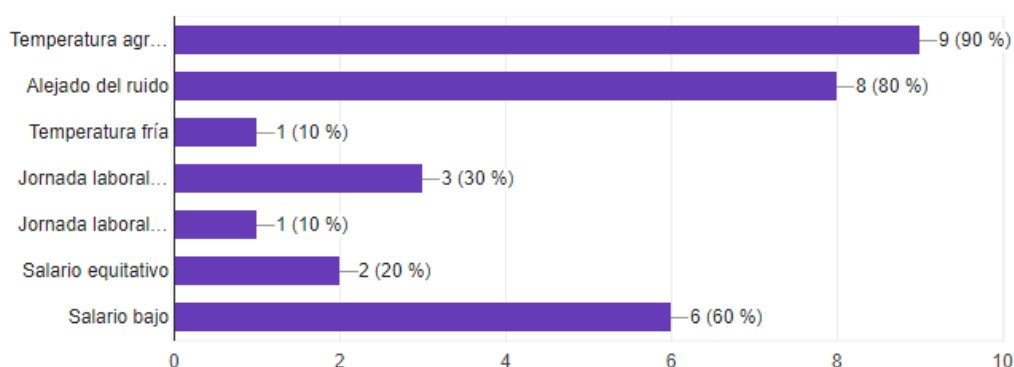


Figura 10. Condiciones de trabajo que requieren los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Las condiciones de trabajo en las empresas son aquellas por las cuales los trabajadores ofrecen los mejores servicios y generan los mejores productos, entre las condiciones de trabajo que requieren los puestos de la Dirección de Docencia, prevalece la temperatura agradable y que este alejado del ruido para evitar distracciones que atrasen el desarrollo de las funciones.

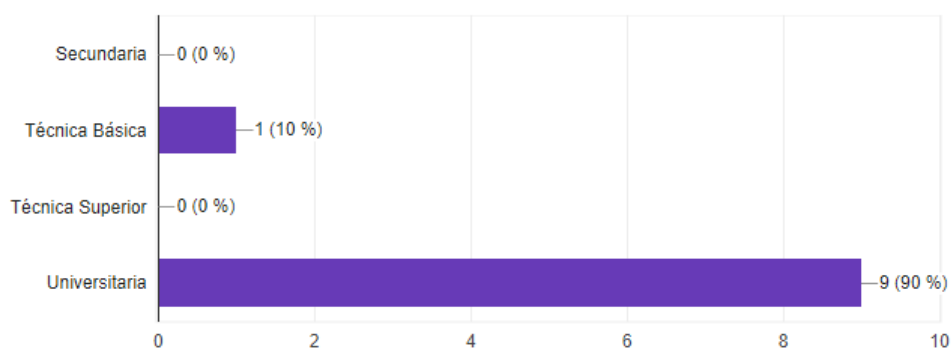


Figura 11. Formación académica requerida por los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

El nivel más alto en cuanto a formación académica que es el conjunto de conocimientos adquiridos, que requieren de los empleados los puestos de la Dirección de Docencia se encuentran los profesionales con título universitario representado por un 90% y el nivel más bajo se encuentra la educación técnica básica con un 10%

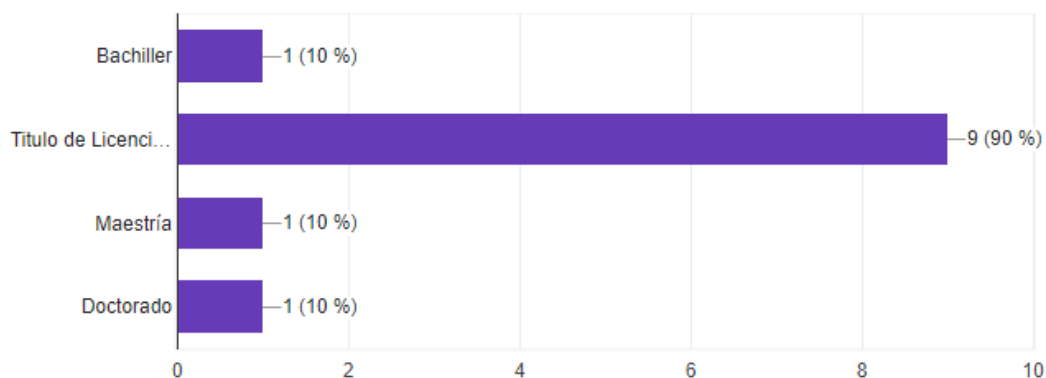


Figura 12. Grados académicos requeridos para los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Los grados académicos requeridos para los puestos que conforman la dirección son diversos, sin embargo, predomina el grado académico de Licenciatura, debido a que en su mayoría son puestos de coordinación y asesoramiento.

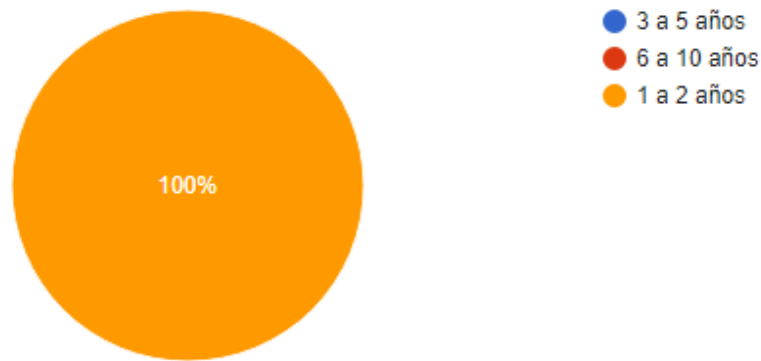


Figura 13. Experiencia laboral requerida por los puestos
Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Los empleados considerados a ocupar un puesto dentro de la Dirección de Docencia de la UDH deben de contar con uno a dos años de experiencia en puestos similares o iguales para asegurar el desempeño eficiente y eficaz de las funciones adheridas a los puestos.

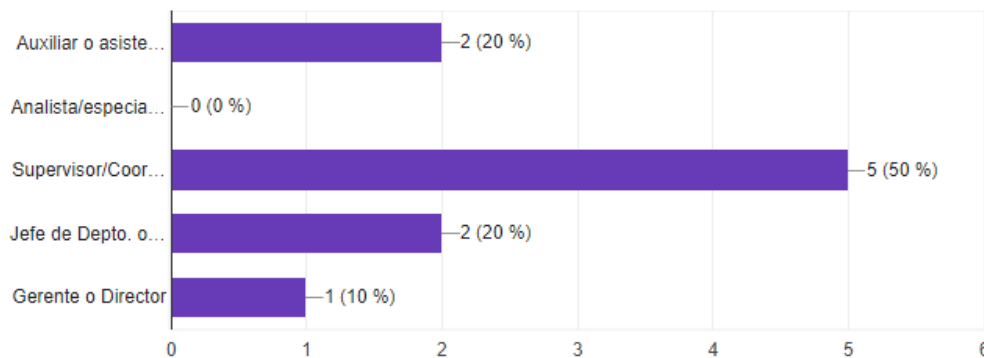


Figura 14. Experiencia específica que requieren los puestos
Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Las experiencias profesionales que requieren los puestos son diversas, sin embargo, dentro los puestos analizados, se encontró que las experiencias específicas más

demandadas son de supervisor/coordinador, jefe de departamento o área y auxiliar o asistente, esto debido al tipo de actividades que se desarrollan en la Dirección.

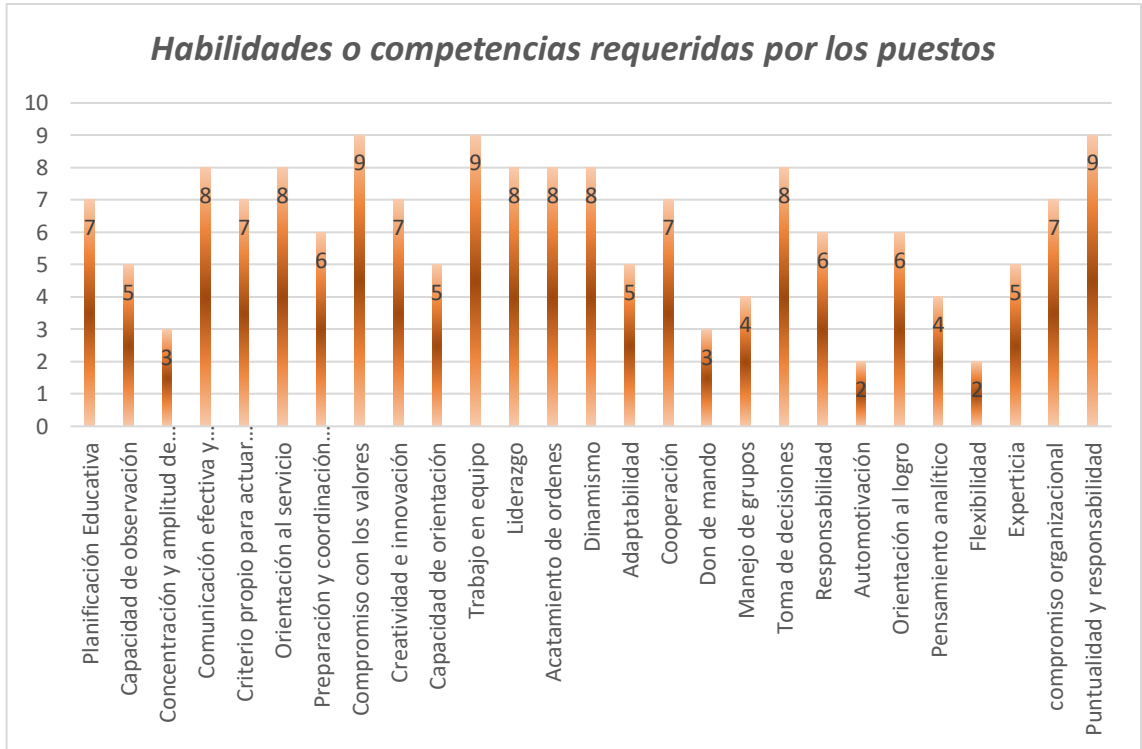
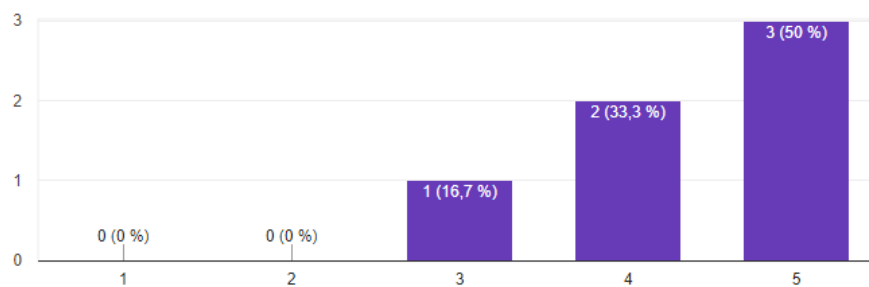


Figura 15. Habilidades o competencias requeridas por los puestos

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Dentro de los puestos analizados en este estudio, se encontró que las habilidades como: puntualidad y respeto, trabajo en equipo y compromiso con los valores, se requieren con mayor grado en el personal asignado a ocupar un puesto.

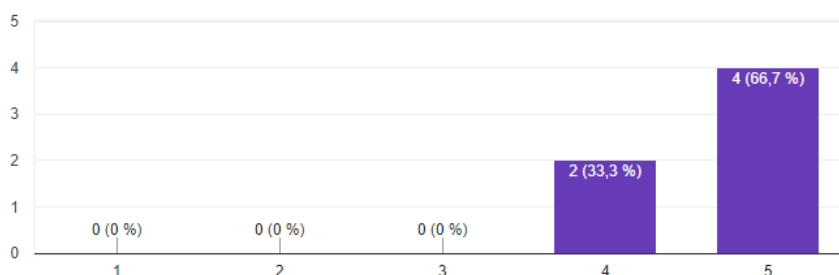


1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

Figura 16. Capacidad del instrumento para evaluar actividades académicas

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Como se aprecia, el 50% de los empleados indicó que el instrumento tiene la capacidad necesaria para evaluar los aspectos esenciales de sus actividades en el ejercicio de su profesión.

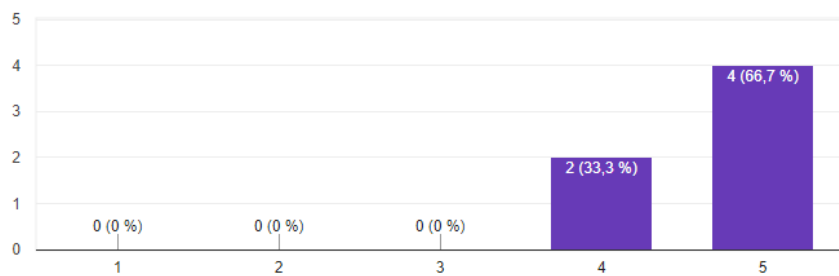


1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

Figura 17. Procedimiento administrativo del instrumento

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

La mayoría de los empleados de la Dirección de Docencia entrevistados opinó que el procedimiento que se lleva a cabo para aplicar o administrar el instrumento de evaluación propuesto es el adecuado

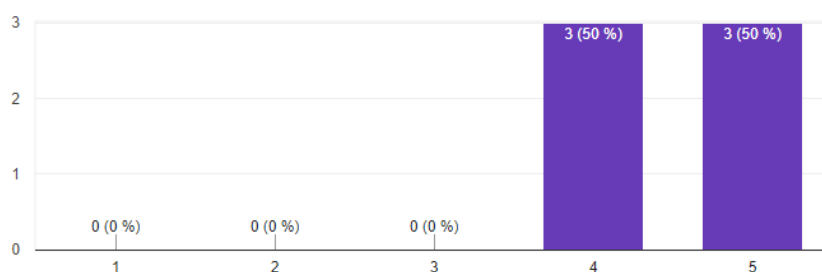


1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

Figura 18. Utilidad del instrumento propuesto

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Como puede observarse en la figura 19, el 66.7% de los empleados manifestó que el instrumento de evaluación de desempeño propuesto brinda utilidad para mejorar la práctica profesional.

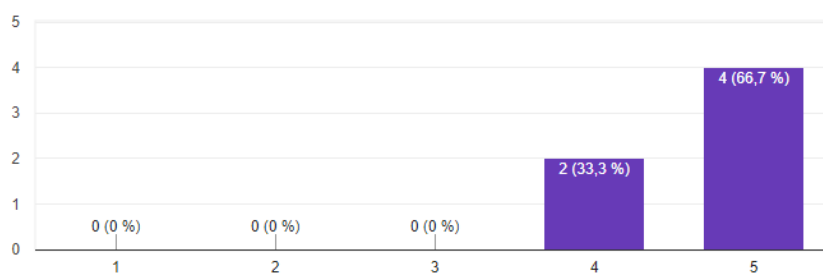


1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

Figura 19. Beneficios que otorga la evaluación de desempeño

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

Se puede decir que el 100% de los empleados entrevistados está de acuerdo con los beneficios que le otorga una evaluación de desempeño tanto a nivel interno como externo de la institución.



1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo de acuerdo	Muy de acuerdo

Figura 20. Necesidad de aplicación de la evaluación de 360° en la Dirección de Docencia

Fuente: Entrevista aplicada en el proceso investigativo

A partir de los datos arrojados en la gráfica, se observa que los empleados de la Dirección de Docencia de la UDH manifestaron un nivel de aceptación favorable hacia la utilización del instrumento de evaluación de desempeño de 360°.

4.5 Propuesta de mejora

La finalidad del plan de mejora para la Dirección de Docencia de la UDH consiste en proporcionar dos productos finales elaborados: Manual de Descriptores de Puestos y Sistema de Evaluación de Desempeño de 360°, como solución al problema (ver APÉNDICE 1 y 2) como propuesta de valor para el diseño de puesto y la evaluación de desempeño, en beneficio de la Dirección de Docencia y la universidad en sí. Por lo que se propone ejecutar el siguiente proceso:

4.5.1 Propuesta de diseño del manual de descripción de puestos de la Dirección de Docencia de la UDH.

4.5.1.1 Objetivos del manual

- a) Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el ocupante tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- b) Determinar los perfiles de puesto, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de

que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de cada uno de los ocupantes.

- c) Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- d) Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras.
- e) Servir como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
- f) Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- g) Evaluar el desempeño de los empleados

4.5.1.2 Políticas

- a. El contenido de este manual es de obligatorio cumplimiento a todos los niveles jerárquicos de la institución.
- b. Este manual reposará en la Dirección de Recursos Humanos, quien proporcionará las funciones de cada cargo cuando le sea solicitado.
- c. Este manual tendrá vigencia a la fecha de aprobación por la máxima autoridad de la Institución. Los poseedores del presente Manual son responsables de velar por el cumplimiento y actualización del mismo según los procedimientos establecidos para ello.
- d. Cada puesto debe de ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones siguientes:

- Variedad: es el número y las diversas habilidades que exige el puesto.
- Autonomía: grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- Significado de la tarea: es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas.
- Identificación de la tarea: es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo.
- Retroalimentación: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados.

4.5.1.3 Alcance del manual

El manual aplica a todo el personal administrativo, auxiliar por acuerdo y auxiliar por contrato que labora en la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras.

4.5.1.4 Responsabilidad

El Manual de Descripción y Perfiles de Puestos, como instrumento dinámico está sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la Dirección o institución. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de administrar dicho documento, velando porque el mismo sea un instrumento de información actualizada y eficaz.

De igual forma el Departamento de Recursos Humanos, realizará la recopilación de las modificaciones, la cual será proporcionada por cada responsable de área, para mantener actualizado el manual, en coordinación con la Dirección.

4.5.1.5 Revisión y aprobación

El presente manual es un instrumento dinámico de observancia general, podrá ser revisado o modificado parcial o totalmente a requerimiento de los responsables de la Dirección de Docencia, de las autoridades de la UDH, a propuesta de los entes supervisores, entre otros.

El Manual de Descriptor de Puesto, podrá ser modificado, actualizado, revisado y aprobado de la siguiente manera:

Tabla 2. Responsabilidad de la actualización, revisión y aprobación del manual descriptor de puestos

I	Formulación de las propuestas de cambio, modificación, en base a la propuesta de los responsables	Departamento de RRHH
II	Revisión	Dirección de Docencia
III	Aprobación del Manual de descripción y perfiles de puestos, modificaciones o cambios.	Rector

4.5.1.6 Divulgación

El Departamento de Recursos Humanos y la Dirección de Docencia serán los responsables de que se divulgue el documento por los medios que consideren pertinentes.

4.5.1.7 Descriptores de puestos

Se logró obtener diez descriptores de los siguientes puestos:

- a. Puesto de Director de Docencia
- b. Puesto de secretaria de la Dirección de Docencia

- c. Puesto de jefe de División Académica
- d. Puesto de jefe (a) del Departamento de Gestión y Desarrollo Curricular
- e. Puesto de jefe (a) del Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular
- f. Puesto de Coordinador (a) de la Academia de Matemáticas
- g. Puesto de Asesor (a) Académico de Pregrado
- h. Puesto de Asesor (a) Técnico en Pedagogía
- i. Puesto de Coordinador (a) de Programas de Educación No Formal
- j. Puesto de Coordinador (a) de Programas de Educación No Formal en la Zona Norte

4.5.2 Propuesta de aplicación de un sistema de evaluación de desempeño 360° en la Dirección de Docencia de la UDH.

4.5.2.1 Propósito

Evaluar el desempeño del personal que labora en la Dirección de Docencia y en base a los resultados realizar planes de mejora.

4.5.2.2 Objetivos de la Propuesta

a. Objetivo General

Presentar un diseño de sistema de evaluación (instrumentos) del desempeño, aplicable a los puestos que forman parte de la Dirección de Docencia de la UDH.

b. Objetivos Específicos

- Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en el desarrollo de su puesto.
- Mejorar el desempeño laboral.
- Establecer con mayor control, la contribución de cada trabajador en el logro de las metas de la organización y en la ejecución de sus responsabilidades.
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las áreas de la Dirección de docencia
- Detectar necesidades de capacitación para el personal.

4.5.2.3 Participantes.

a. Encargado de las evaluaciones

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de la aplicabilidad del sistema en conjunto con de la Dirección de Docencia, las cuales serán responsables de la planificación, organización, coordinación, control y aplicación del sistema de evaluación.

b. Evaluados

- Jefe del Depto. de Gestión y Desarrollo Curricular
- Jefe del Depto. de Seguimiento y Evaluación Curricular.
- Coordinador de la Academia de Matemática
- Coordinador de Programas de Educación No Formal
- Coordinador de Programas Zona-Norte
- Asesor Técnico en Pedagogía

c. Evaluadores

Deben ser lo superiores, pares, cliente interno y externo. Que tengan la oportunidad de ver al evaluado en acción.

4.5.2.4 Frecuencia con que se debe evaluar

Con el propósito de dar continuidad a la implementación del modelo de evaluación de desempeño 360°, se recomienda realizar dicha evaluación semestralmente (en los meses de junio y diciembre), para obtener dos evaluaciones al año.

4.5.2.5 Procedimiento

Para que la Dirección de Docencia pueda realizar una evaluación de desempeño de 360° a sus diferentes departamentos, divisiones y coordinaciones se recomienda:

- a. Preparar al personal de la Dirección de Docencia, con la información de lo que involucra el proceso de desempeño de 360°, dando los objetivos y el porqué de su aplicación.
- b. El entrenamiento es indispensable y debe hacerse énfasis sobre los factores a evaluarse, bajo que ponderación se evaluarán y el uso del instrumento.
- c. Estipular el periodo de evaluación y retroalimentación, cuidando que se de cada seis meses, considerando la primera evaluación en el mes de junio y la segunda en el mes de diciembre.
- d. La descripción y perfil de puesto son necesarios para establecer las funciones y responsabilidades de un puesto específico, razón por la cual la Dirección de Docencia debe de mantenerlos actualizados.
- e. Determinar las metas y objetivos del desempeño.

- f. Diseñar el instrumento de evaluación de desempeño de 360° para los diferentes departamentos y/o divisiones y coordinaciones de la Dirección de Docencia, que sólo será entregado en forma directa al interesado. El cual será procesado por el Departamento de Recursos Humanos.
- g. Aplicar el instrumento de la evaluación del desempeño de 360° siguiendo los siguientes pasos:

Tabla 3. Pasos para aplicar el instrumento de evaluación de desempeño de 360°

Paso 1	El Departamento de Recursos Humanos revisa e imprime la cantidad de formularios según el número de evaluados y evaluadores.
Paso 2	El Departamento de RRHH entrega a cada jefe de área los instrumentos para evaluación de su personal, cada sobre debe de ir identificado con el nombre del empleado a evaluar e indicando la metodología de entrega.
Paso 3	El jefe inmediato deberá entregar a cada persona responsable de evaluar al colaborador el formato de evaluación de desempeño a utilizar.
Paso 4	Los evaluadores llenan sus respectivos instrumentos y procederán a entregarlo al jefe inmediato.
Paso 5	El jefe inmediato traslada en sobres cerrados al Departamento de RRHH todas las evaluaciones realizadas.
Paso 6	Los documentos son archivados por el encargado de Recursos Humanos y no son devueltos por ninguna razón.

- h. El departamento de Recursos Humanos analiza los datos recolectados y debe incluir las responsabilidades y funciones.
- i. El Departamento de Recursos Humanos deberá elaborar un informe en base a la metodología empleada para ser entregada al evaluado en la reunión programada para entregar los resultados de la evaluación de desempeño.

- a) Al informe debe adjuntarse una explicación de las mejoras que se deben hacer para mejorar el desempeño según resultados obtenidos.
- b) Presentar un informe al Rector (debe ser informado de los resultados consolidados de las evaluaciones de desempeño de 360 ° en relación con los factores que todos los trabajadores poseen).
- c) Brindar retroalimentación cada seis meses al finalizar el I semestre y II semestre, en donde participen jefes inmediatos y personal evaluado.
- d) Mantener la comunicación y dar seguimiento al proceso.

4.5.2.6 Criterios de desempeño a evaluar

Los criterios de desempeño a evaluar se derivan de los descriptores de puestos que se elaboraron en la propuesta uno y son los siguientes:

Tabla 4. Factores y punteo ponderado

1	Comunicación	15%
2	Trabajo en equipo	12.5%
3	Resolución de problemas	15%
4	Mejora continua	17.5%
5	Organización y administración del tiempo	7.5%
6	Enfoque en el cliente	12.5%
7	Pensamiento estratégico	10%
8	Enfoque a resultados	10%
Total		100%

Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

Tabla 5. Escala de evaluación

Supera las expectativas	100% de cumplimiento
Cumple con las expectativas	de 81% a 99% de cumplimiento
Cumple la mayoría de las expectativas	de 61% a 80% de cumplimiento
Cumple parcialmente las expectativas	de 31% a 60% de cumplimiento
No cumple las expectativas	de 0% a 30% de cumplimiento

Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

Tabla 6. Escala de calificación de comportamiento a evaluar

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

A continuación, se presente el cronograma de actividades que se llevarán a cabo para la implementación de las propuestas de mejora, planteadas anteriormente.

Tabla 7. Cronograma de aplicación "Manual de Descriptores y Evaluación de Desempeño"

CRONOGRAMA PARA EL MANUAL DE DESCRIPTORES DE PUESTO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		2018												2019	Responsable		
N°	ACCIONES	Ene	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.			
1	Entrega de la propuesta del Manual de Descriptores de puesto y Evaluación de -desempeño a las autoridades de la UDH.																Especialista
2	Revisión y Discusión de la Propuesta por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la UDH.																Dirección de Recursos Humanos
3	Aprobación del Manual de Descriptores de Puesto y del sistema de evaluación por parte del Señor Rector de la UDH.																Rector de la UDH
4	Presentación del manual de descriptores de puesto y evaluación de desempeño al personal que labora en la Dirección de Docencia de la UDH.																Dirección de Recursos Humanos
5	Entrenamiento de los evaluadores para el proceso de evaluación y uso del instrumento.																Dirección de Recursos Humanos
6	Programación del periodo de evaluación																Dirección de Recursos Humanos
7	Análisis de los descriptores y perfiles de puesto																Dirección de Recursos Humanos
8	Aplicación del instrumento de la evaluación del desempeño de 360°																Evaluadores seleccionados
9	Análisis de los datos recolectados																Dirección de Recursos Humanos
10	Elaboración de informe en base a la metodología empleada para ser entregada al evaluado																Dirección de Recursos Humanos y jefes inmediatos del personal evaluado
11	Elaboración del plan de mejora.																Dirección de Recursos Humanos y jefes inmediatos del personal evaluado
12	Retroalimentación con la participación de los jefes inmediatos y personal evaluado.																Jefes inmediatos del personal evaluado

4.6.2 Detalle de cambios y responsables de su ejecución

El cronograma fue realizado con el fin de establecer una línea de tiempo a seguir, con respecto a las actividades que se llevarán a cabo en el tiempo programado. En caso de haber detalles de cambios en la línea de tiempo se notificará a las autoridades competentes a través de la Dirección de Recursos Humanos, sin embargo, es recomendable respetar las fechas establecidas en el cronograma para el logro de una ejecución efectiva de las acciones planificadas. La Dirección de Recursos Humanos será el ente responsable de garantizar su ejecución y seguimiento del mismo.

Las acciones por tomar son:

- a. Una vez entregado el manual y el sistema de evaluación de desempeño a las autoridades de la universidad se procede a su revisión y discusión por parte de la Dirección de Recursos Humanos.
- b. Cuando la Dirección de Recursos Humanos haya terminado la revisión del manual, procederá la entrega formal de ambas propuestas al señor Rector de la universidad para su aprobación.
- c. La Dirección de Recursos Humanos será el ente encargado de presentar el manual de descriptores de puestos y el sistema de evaluación de desempeño a los empleados de la Dirección de Docencia de la universidad.
- d. La Dirección de Recursos humanos será el responsable de realizar la programación de aplicación de evaluaciones de desempeño al personal de la Dirección de Docencia.
- e. Antes de la aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño al personal se llevará a cabo un análisis de los descriptores de puesto por parte del jefe inmediato, supervisor y Dirección de Recursos Humanos.

- f. Se llevará a cabo la aplicación de los instrumentos de evaluación de desempeño con la participación del personal de evaluadores y personal evaluado.
- g. La Dirección de Recursos Humanos será la entidad encargada del análisis de datos
- h. La elaboración de informe en base a la metodología empleada estará a cargo de la Dirección de Recursos Humanos quien entregará al jefe inmediato de cada uno de los empleados evaluados para que este haga entrega al mismo.
- i. Los jefes inmediatos en conjunto con el personal de recursos humanos elaboraran el plan de mejora de cada uno de los empleados evaluados.
- j. Cada empleado evaluado recibirá una retroalimentación de su desempeño la cual estará a cargo del jefe inmediato o superior.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- a. La estructura organizacional actual de la UDH es jerárquica donde los niveles más altos implican una superioridad y dominación ante los subalternos, y la cadena de mando se extiende directamente desde la parte superior a la parte inferior, los empleados en la parte inferior de una estructura vertical pueden sentirse menos valorados que aquellos en las posiciones más altas de la cadena y perjudicar la eficacia de toda la organización.

- b. El Diseño de Descriptores de Puesto más idóneo para la Dirección de Docencia de la UDH, según sus necesidades y características es el que abarca identificación del puesto, objetivos del puesto, funciones, coordinaciones, formación académica, conocimiento, experiencia, herramientas, habilidades, competencias, y que tiene como finalidad definir, diferenciar, delimitar funciones y responsabilidades de un puesto de otro.

- c. El modelo de evaluación de desempeño más idóneo a implementar en la Dirección de Docencia de la UDH para mejorar y potenciar las capacidades de los empleados de dicha dirección es el modelo de evaluación de desempeño de 360°, por ser una evaluación integral que mide las competencias de los colaboradores esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran.

5.2 Recomendaciones

- a. Aplicar el Manual de Descripción de Puestos para todas las Direcciones que conforman la universidad para contar con la herramienta necesaria que le permita al Departamento de Recursos Humanos elegir el personal idóneo en cada puesto de trabajo, de esta manera podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, ya que permiten obtener todas las características e información relativa a cada uno de los puestos.
- b. Proporcionar al empleado el manual de descripción de puesto al momento de ingresar a la empresa, para que tenga una idea clara de cuáles son sus responsabilidades dentro de la universidad.
- c. Desarrollar un sistema de evaluación de desempeño que pueda medir competencias conductuales de los colaboradores, y obtener retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto con el fin de mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. (2a ed., Vol. 1). Buenos Aires: GRANICA.
2. Análisis y diseño de los puestos de trabajo, reclutamiento de RRHH, etc. | Otras Materias | Estudioteca. (s/f). Recuperado el 16 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.estudioteca.net/otras-materias/analisis-y-diseno-de-los-puestos-de-trabajo-reclutamiento-de-rrhh-etc/>
3. Calderón Padilla, R. (2011). El crecimiento y desarrollo de la educación superior en Honduras, una perspectiva desde la UNAH, *11*(57).
4. CES. (s/f). *Normas Académicas del Nivel Superior* (Tomo II). Tegucigalpa, Honduras: Graficentro.
5. Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos* (1a ed.). México: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta Edición). Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado a partir de <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administrac3b3n-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
7. Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizacoes*. Sao Paulo: Atlas.
8. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8a ed.). México D.F: McGraw-Hill. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10747921&p00=administracion+recursos+humanos>

9. Chinchilla, B. (2014). La evaluación del desempeño docente en la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán: Una experiencia en construcción. *Paradigma*, (32), 22.
10. Descripción de puestos. (s/f). Recuperado a partir de <http://www.losrecursoshumanos.com/>
11. Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed.). Mexico: Pearson.
12. Dessler, G. (2014). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education.
13. Fernandez Rios, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios* (Díaz de Santos, S.A). España. Recuperado a partir de <https://books.google.hn/books?id=bkCxroNqoMYC&pg=PA186&lpg=PA186&dq=descriptor+de+puestos+instrumentos&source=bl&ots=htPTOnBgML&sig=ATGpWcPAyX6PbGQawxV0BYFO1TQ&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjAgLXH0svWAhVF6xQKHcq0DBIQ6AEINjAG#v=onepage&q=descriptor%20de%20puestos%20instrumentos&f=false>
14. Formato de Evaluación 360 grados. (s/f). Recuperado a partir de <http://blog.peoplenext.com.mx/formato-de-evaluacion-360-grados>
15. Koontz, H., & O'Donnell, C. (1987). *Elementos de administración moderna*. Universidad de California: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
16. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena). México: PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado a partir de http://www.academia.edu/13319770/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Wayne_Mondy_Robert_Noe

17. Teorías Administrativas. (2012, abril 27). Recuperado a partir de <http://teoriasldj.blogspot.com/2012/05/teoria-burocratica-de-la-administracion.html>
18. UNAH. (1994). *Ley de Educación Superior*. Ciudad Universitaria “José Trinidad Reyes”. Recuperado a partir de [http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/UPNFM/Regulaciones\(normativa\)/Leyes/2015/Ley%20de%20Educacion%20Superior.pdf](http://portalunico.iaip.gob.hn/Archivos/UPNFM/Regulaciones(normativa)/Leyes/2015/Ley%20de%20Educacion%20Superior.pdf)
19. UNAH. (2016, junio 29). Presencia Universitaria. El periódico de la Reforma. Recuperado a partir de <https://presencia.unah.edu.hn/academia/articulo/docentes-de-la-unah-obtuvieron-calificacion-satisfactoria-entre-el-iii-pac-2014-y-el-i-pac-2016>
20. UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*. Paris. Recuperado a partir de http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf
21. Valdés Veloz, H. (2000). *Evaluación del desempeño docente*. Presentado en Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente.
22. Werther, W. B., Davis, K., & Guzman Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano* (7a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/lib/laureatemhe/detail.action?docID=10820926&p00=evaluacion+desempe%C3%B1o>

GLOSARIO

- a. **Administración de RRHH:** Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

- b. **Desempeño:** Se denomina desempeño al grado de desenvolvimiento que una entidad cualquiera tiene con respecto a un fin esperado.

- c. **Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las cosas bien, la eficiencia comprende y un sistema de pasos e instrucciones con los que se puede garantizar calidad en el producto final de cualquier tarea. La eficiencia depende de la calidad humana o motora de los agentes que realizan la labor a realizar, para expedir un producto de calidad, es necesario comprender los todos los ángulos desde donde es visto, a fin de satisfacer todas las necesidades que el producto pueda ofrecer; es decir que es aquel talento o destreza de disponer de algo o alguien en particular con el **objeto** de conseguir un dado propósito valiéndose de pocos recursos, por ende hace referencia, en un sentido general, a los medios utilizados y a los resultados alcanzados.

- d. **Funciones:** Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

- e. **Gestión del talento humano:** Es la capacidad de las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos y sobre todo de su capacidad para convertir el talento individual, a través de un proyecto ilusionante, en Talento Organizativo.

- f. **Inducción:** Es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Hay dos tipos de Inducción: Genérica y específica.

- g. **Instrumento de evaluación:** Son formatos de registro de información que poseen características propias. Sirven para recoger la información que se requiere en función de las características del aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse.

- h. **Manual:** Instrumento administrativo que contiene en forma explícita, ordenada y sistemática información sobre objetivos, políticas, atribuciones, organización y procedimientos de los órganos de una institución; así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para la ejecución del trabajo asignado al personal, teniendo como marco de referencia los objetivos de la institución.

- i. **Organización:** Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

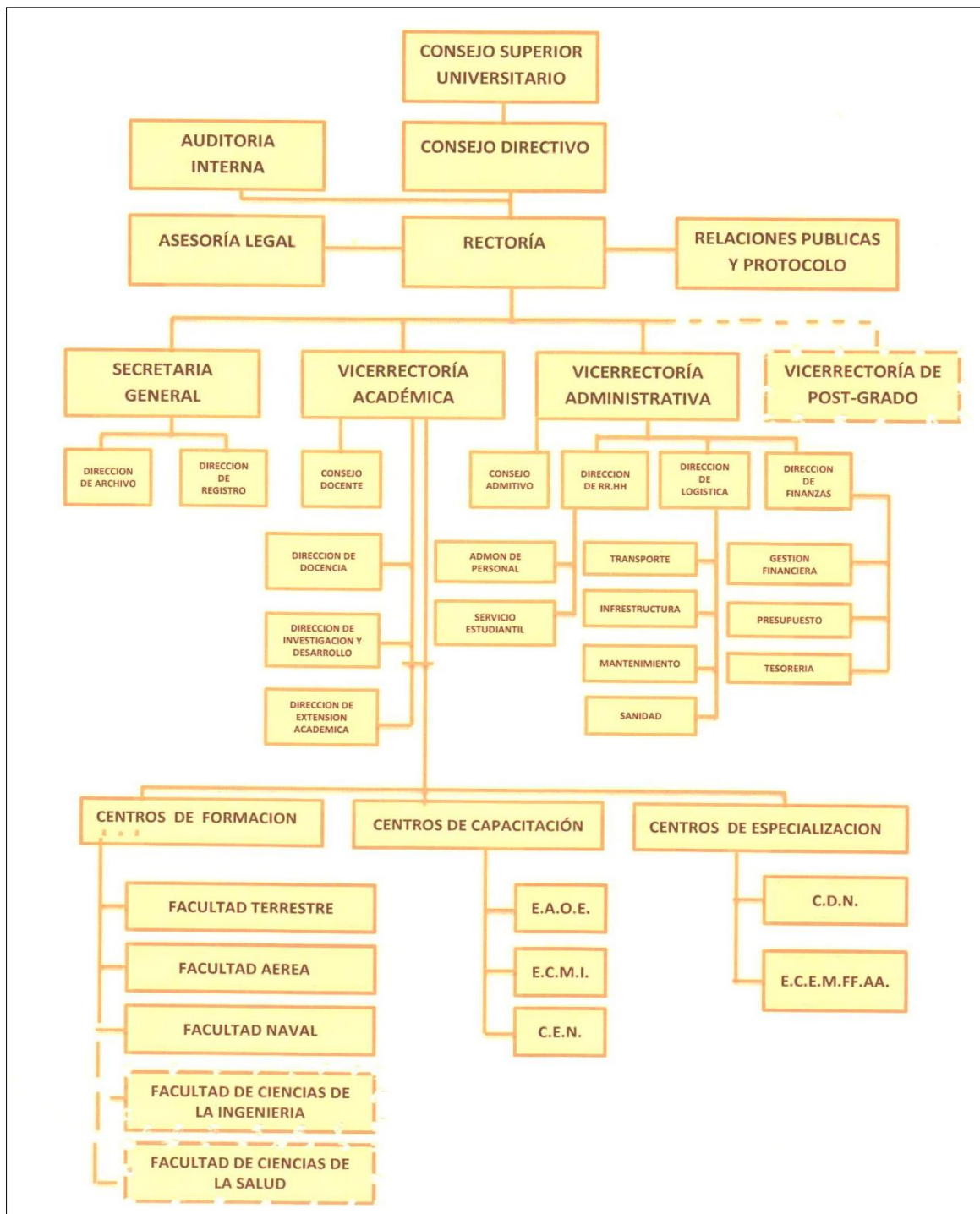
j. **Productividad:** Es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

k. **Retroalimentación:** Método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Como tal, la retroalimentación se aplica prácticamente a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación de un sistema. En este sentido, también se la conoce con el nombre de realimentación, retroacción o, en inglés, feedback.

ANEXOS

ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UDH



ANEXO 2. OFERTA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS

Nivel Académico	Carrera	Campus
Técnico	T.U. en Mantenimiento Aeronáutico	ECMI/TGU
	T.U. en Aviónica Militar	ECMI/TGU
	T.U. en Mecánica Motriz Militar	ETE/TGU
	T.U. en Telemática Militar	ETE/TGU
	T.U. en Mecánica Naval	CEN/Puerto Cortes
Universitario	En Ciencias Militares	AMHGFM/TGU
	En Ciencias Aeronáuticas Militares	AMA/Comayagua
	En Ciencias Navales Militares	ANH/La Ceiba
	En Enfermería Militar	UDH-ADMON/TGU
	Ingeniería Militar en Mecatrónica	AMHGFM/TGU
Licenciaturas	En Defensa y Seguridad Nacional	CDN/TGU
	En Defensa y Seguridad Centroamericana	UDH-ADMON/TGU
Especialidad	En Comando y Estado Mayor	ECEM/TGU
	En Política Exterior y Diplomacia	UDH-ADMON/TGU
	En Docencia Universitaria	UDH-ADMON/TGU, SPS, Puerto Cortes y La Ceiba.
Maestrías	En Planificación Estratégica y Administración Pública	UDH-ADMON/TGU
	En Terapia Respiratoria	UDH-ADMON/TGU
	En Ceremonial y Protocolo Militar	UDH-ADMON/TGU
	En Seguridad Aeroportuaria	TGU y SPS
	De Investigación Científica	ECMI/TGU
	De Gestión de la Calidad	ECMI/TGU
	En Seguridad Ciudadana	UDH-ADMON/TGU
	En Contrataciones y Compras Públicas	UDH-ADMON/TGU
	En Ciberdefensa y Ciberseguridad	UDH-ADMON/TGU

ANEXO 3. EVALUACIÓN A NIVEL CONCEPTUAL DE LAS FF. AA

NOMBRE DEL EVALUADO:		
FACTOR	INDICADORES	PUNTUACION
		de 1 a 5
Desenvolvimiento	1. Mantiene un ambiente limpio y ordenado en su área de trabajo.	
	2. Mantiene un buen control y registro de documentos recibidos, enviados y elaborados.	
	3. Tiene los conocimientos teóricos, técnicos y prácticos para el desarrollo de su trabajo.	
	4. Es cuidadoso(a) con los activos fijos asignados	
	5. Hace uso apropiado de los medios disponibles (Papelería y útiles de oficina etc.).	
Profesional	6. Mantiene la confidencialidad de la información que se maneja en su área de trabajo	
	7. Planifica coordina y organiza las actividades diarias que ejecutará en su trabajo	
	8. Cumple con las tareas en tiempo y calidad asignados por su superior	
	9. Tiene iniciativa, creatividad y efectividad en la elaboración de documentos, notas y otros.	
	10. Analiza, evalúa, decide con firmeza y logra resultados positivos evitando problemas en su trabajo	
Sub Total		
Porcentaje Obtenido en esta área		
FACTOR	INDICADORES	PUNTUACIÓN
		de 1 a 5
Disposición	1. Evita murmurar a las disposiciones de sus superiores.	
	2. Respeta la jerarquía, disciplina y cadena de mando de la institución.	
	3. Es consiente en apoyar trabajos en horas extras cuando se le solicita (no Murmura)	
y Actitud hacia	4. Asiste a todas las celebraciones y eventos sociales programados.	
	5. Es voluntarioso(a) en apoyar actividades ajenas a su trabajo.	
	6. Le agrada y cumple con el horario para la práctica de la educación física y deporte.	
el Trabajo	7. Demuestra una buena relación de trabajo con superiores y compañeros.	
	8. Acepta la culpabilidad cuando está equivocado(a) o presenta errores en su trabajo	
	9. Acepta la crítica constructiva.	
	10. Es amable y servicial con su superiores, compañeros y público en general	
Sub Total		

	Porcentaje Obtenido en esta área	
FACTOR	INDICADORES	PUNTUACIÓN
		de 1 a 5
Puntualidad y	1. Es puntual en la hora de entrada a su trabajo y en todo tipo de actividades programadas.	
	2. Es puntual en la entrega de todo tipo de trabajo que se le asigna.	
	3. Evita ausentarse de su área de trabajo durante el día sin avisar.	
	4, Respeto los reglamentos y lineamientos internos de la institución.	
	5. Asimila fácilmente los cambios, cuando es trasladado(a) de un puesto a otro.	
Responsabilidad	6. Evita el uso indebido de medios de comunicación de la institución y particulares para sostener conversaciones innecesarias en sus horas de trabajo.	
	7. Evita hacer comentarios sobre lo que se hace, dice y escucha en nuestra institución y sobre la vida de superiores y compañeros.	
	8. Evita solicitar permisos y cuando lo solicita es veras al exponer los motivos.	
	9. Cuando se le exige no usar uniforme utiliza la vestimenta apropiada en el trabajo.	
	10. Porta el uniforme con dignidad, corrección y pulcritud y (o) es cuidadoso(a) con su apariencia personal.	
Sub Total		
Porcentaje Obtenido en esta área		
Porcentaje Total de la Evaluación		
	DE 20 - 50	DEFICIENTE
	DE 51 - 80	BUENO
	DE 81 - 91	MUY BUENO
	DE 92 - 100	EXCELENTE
NOTA: Los tres factores equivalen a 33.33 puntos oro.		

Fuente: Reglamento de Personal de las FFAA- C1

ANEXO 4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL AUXILIAR DE LAS FF. AA

Datos del empleado
Fecha de la Evaluación:
Nombre del Empleado:
Puesto:

Fecha de Ingreso a la UDH
Comentarios
Firma del Evaluado (a)

Datos del Evaluador
Nombre:
Puesto:
Comentarios:
Firma:

Puntuaciones (Evalué de 1 a 5, siendo 5 el mayor y 1 el menor)	
5	Siempre supera con exceso los resultados esperados
4	Con frecuencia supera los resultados esperados Logra los resultados esperados, requiere supervisión en forma moderada
3	Logra los resultados esperados, requiere supervisión en forma moderada
2	Con dificultad logra los resultados mínimos aceptables en el puesto, podría mejorar, requiere ayuda y supervisión cercana.
1	Desempeño deficiente, no logra los resultados esperados, deberá mejorar para permanecer en el puesto

Fuente: Reglamento de Personal de las FF. AA- C1.

ANEXO 5. REPORTE DE EFICIENCIA PARA OFICIALES DE LAS FF. AA

**FUERZAS ARMADAS DE HONDURAS
ESTADO MAYOR CONJUNTO
DIRECCION DE PERSONAL (C-1)**

REGISTRO			

**REPORTE DE EFICIENCIA PARA OFICIALES
CUADRO "A" DATOS PERSONALES**

1. Apellidos y Nombres Karla Jeaneth Vindel Reyes		2. Grado Sub Teniente	3. Arma o Servicio Administración	4. N° Serie EHOA-0476
5. Cargo Jefe del Departamento Académico		6. Organismo, Unidad, escuela o Dependencia Universidad de Defensa de Honduras		7. Rama Ejército
8. Dirección de Asignación El Ocotal, FM	9 Estado Civil C <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U.L. <input type="checkbox"/> V <input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/> S.E. <input type="checkbox"/>		10. Nombre de la Esposa (11. N° de hijos Legítimos <input type="text"/> Adoptados <input type="text"/>

CUADRO "B" PERIODO DE LA EVALUACION

Desde	01 de enero 2015	Hasta	31 de diciembre 2015
Total del Periodo cubierto	1		
	<i>Años</i>	<i>Meses</i>	<i>Días</i>

CUADRO "C" OTROS MOTIVOS PARA LA EVALUACION

1. Transferencias			
a. Evaluador	1	Cargo	Fecha
	2	Cargo	Fecha
b. Evaluado	Unidad	a	Unidad Fecha
2. Becado	Desde	Hasta	Lugar

CUADRO "D" FUNDAMENTOS PARA LA EVALUACION

Evaluador 1	Contacto Diario <input checked="" type="checkbox"/>	Por Observación <input type="checkbox"/>	Antecedentes <input type="text"/>
Evaluador 2	Contacto Diario <input type="checkbox"/>	Por Observación <input checked="" type="checkbox"/>	Antecedentes <input type="text"/>
Especifique Antecedentes			

CUADRO "E" CUALIDADES EVALUADAS

FACTORES	INDICADORES	EVALUACIÓN	
		1	2
A. ESPIRITU MILITAR Objetivo: Mantener el conjunto de características que conforman la personalidad del individuo en el medio militar.	1. Demuestra entusiasmo por su carrera.	0.97	0.97
	2. Desempeña con eficiencia los trabajos asignados.	0.95	0.95
	3. Se preocupa por la superación de su unidad.	0.93	0.93
	4. Compite en actividades, para el logro de la colaboración mutua.	0.92	0.92
	5. Siente orgullo por el reconocimiento de su labor.	0.92	0.92
	6. Reconoce la labor de sus compañeros.	0.92	0.92
	7. Acepta conscientemente la jerarquía militar.	1.00	1.00
	8. Incentiva la superación de su grupo.	0.90	0.90
	9. Mantiene los intereses de su institución a la conveniencia de la unidad.	0.90	0.90
	10. Guarda respeto por todo aquello que representa su unidad.	0.92	0.92
	SUB TOTAL	***	***
B. DON DE MANDO Objetivo: Lograr la veracidad de las verdades fundamentales aplicables al control y guiar las acciones.	1. Es siempre sincero en sus declaraciones.	0.93	0.93
	2. Es imparcial en la imposición de sanciones y castigos..	0.91	0.91
	3. Trata siempre de dar el ejemplo a sus subordinados.	0.90	0.90
	4. Acepta la culpabilidad cuando está equivocado..	0.95	0.95
	5. Es considerado consigo mismo y con los demás..	0.93	0.93
	6. Cuida su posición y grado para obtener lucro personal.	0.94	0.94
	7. Impide a sus subordinados proferir difamaciones de sus superiores.	0.90	0.90
	8. Son oportunas y lógicas sus decisiones.	0.93	0.93
	9. Practica el hábito de mantenerse en buenas condiciones físicas.	0.90	0.90
	10. Respeta y observa las leyes y reglamentos vigentes.	0.92	0.92
	SUB TOTAL	***	***
C. DISCIPLINA Objetivo: Lograr la adhesión espontánea o el convencimiento de la esterilidad de la resistencia y el cumplimiento de sus leyes.	1. Demuestra constantemente respeto a las personas.	0.90	0.90
	2. Es habitual en su puntualidad.	0.92	0.92
	3. Reconoce y acepta la autoridad y decisiones de sus superiores.	0.90	0.90
	4. Sus actitudes son compatibles con su grado y función.	0.93	0.93
	5. Cumple eficientemente con sus deberes y ordenes en los plazos y tiempos permitidos.	0.90	0.90
	6. Es veraz, al exponer el motivo en la solicitud de licencias o permisos.	0.94	0.94
	7. Evita murmurar de las disposiciones que cree son inapropiadas.	0.93	0.93
	8. Mantiene relaciones armoniosas con los demás.	0.92	0.92
	9. Hace cumplir a cabalidad las ordenes.	0.92	0.92
	10. Guarda respeto por todo aquello que representa su unidad.	0.90	0.90
	SUB TOTAL	***	***
D. CONDUCTA Objetivo: Lograr el comportamiento del individuo en relación con su medio social, económico y moral.	1. Su facultad de proceder es una honra para la institución.	1.00	1.00
	2. Tiene buenas relaciones sociales.	0.90	0.90
	3. Evita visitar lugares incompatibles con el decoro.	0.93	0.93
	4. Demuestra interés por su situación familiar.	0.90	0.90
	5. Es afable y caballeroso en su trato.	0.90	0.90
	6. Respeta las creencias ajenas.	0.94	0.94
	7. Es agradable en sus conversaciones.	0.92	0.92

CUADRO "E" CUALIDADES EVALUADAS

FACTORES	INDICADORES	EVALUACIÓN	
		1	2
CONT. CONDUCTA	8. Renuncia evadir responsabilidad.	0.93	0.93
	9. Se preocupa por la solución de problemas personales.	0.90	0.90
	10. Es modesto en su comportamiento.	0.90	0.90
	SUB TOTAL	###	###
E. INTELIGENCIA Objetivo: Adquirir la comprensión, reflexión, crítica y el fondo de información necesaria para cubrir las exigencias del mando.	1. Asimila con rapidez las órdenes.	0.95	0.95
	2. Posee espíritu de observación.	0.94	0.94
	3. Investiga el porqué de las cosas..	0.92	0.92
	4. Posee habilidad para consultar textos..	0.95	0.95
	5. Es ingenioso y creativo.	0.92	0.92
	6. Tiene facilidad para adaptarse a los cambios de situación.	0.93	0.93
	7. Es breve y conciso en sus exposiciones.	0.92	0.92
	8. Tiene habilidad de retención..	0.92	0.92
	9. Plantea en forma clara sus preguntas y problemas.	0.94	0.94
	10. Responde en forma clara y precisa..	0.93	0.93
SUB TOTAL	###	###	
F. PERSEVERANCIA Objetivo: Desarrollar una actitud optimista y paciente en la continuidad del logro.	1. Se mantiene firme a las complicaciones..	0.93	0.93
	2. Tiene paciencia en la continuidad del logro.	0.91	0.91
	3. Mantiene siempre limpias las insignias, distintivos etc.	0.94	0.94
	4. Demuestra firmeza de actividad y decisión..	0.93	0.93
	5. Es evidente su preocupación por salir adelante en el cumplimiento.	0.94	0.94
	6. Demuestra máximo esfuerzo en su trabajo personal..	0.93	0.93
	7. Es persistente para dirigir..	0.90	0.90
	8. Trabaja sin tomar en cuenta las condiciones de lugar y hora.	0.90	0.90
	9. Demuestra capacidad para recuperarse de trabajos deficientes.	0.92	0.92
	10. Es constante en sus tareas.	0.93	0.93
SUB TOTAL	###	###	
G. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA Objetivo: Lograr al máximo el cuidado, atención y administrativo de los bienes	1. Administra adecuadamente los haberes a él encomendados.	0.95	0.95
	2. Hace uso apropiado de los medios disponibles.	0.94	0.94
	3. Coordina el desarrollo de las tareas..	0.93	0.93
	4. Controla y supervisa constantemente el trabajo de sus subordinados.	0.90	0.90
	5. Tiene capacidad para organizar sus responsabilidades.	0.92	0.92
	6. Vela por la conservación del equipo en general.	0.91	0.91
	7. Emplea el personal necesario en la asignación de tarea.	0.93	0.93
	8. Motiva el personal en la conservación y manejo de equipo.	0.92	0.92
	9. Dirige con propiedad y esmero, con objeto de mantener mayor rendimiento.	0.91	0.91
	10. Prepara y coordina en la medida de lo posible los medios adecuados para el cumplimiento de labores.	0.90	0.90
SUB TOTAL	###	###	
H. APARIENCIA Objetivo: Lograr una reacción favorable	1. Porta correctamente el uniforme.	0.95	0.95
	2. Cuida mantener corto reglamentaria de cabella y barba (corto reglamentaria para hombres).	0.93	0.93
	3. Mantiene siempre limpias sus insignias y las porta correctamente.	0.95	0.95

CUADRO "E" CUALIDADES EVALUADAS

FACTORES	INDICADORES	EVALUADO		
		1	2	
observe.	4. Mantiene el porte militar en todo lugar y momento.	0.96	0.96	
	5. Es moderado en el uso de prendas civiles.	0.93	0.93	
	6. Es cortés y jovial en el trato.	0.90	0.90	
	7. Es normal en sus gestos.	0.91	0.91	
	8. Respeta las disposiciones en el uso de uniformes.	0.95	0.95	
	9. Se esmera en el aseo personal.	0.93	0.93	
	10. Su apariencia es un ejemplo para los demás.	0.93	0.93	
	SUB TOTAL	***	***	
	I. OTROS Objetivo: Lograr control de la personalidad en general.	1. Evita el uso de las drogas.	4.00	4.00
		2. Utiliza vocabulario adecuado a la situación.	4.00	4.00
3. Rehusa al abuso de bebidas alcohólicas.		4.00	4.00	
4. Cuida ser moroso.		4.00	4.00	
5. Evita la práctica de juegos prohibidos.		4.00	4.00	
SUB TOTAL		***	***	
TOTAL GENERAL		94	94	
PROMEDIO		94.02		

OBSERVACIONES

OBSERVACIONES:

Página 4

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES EVALUADOR 1:
 La Sste. Auxiliar de Administración Karla Vindel Reyes, es una excelente oficial capaz de cumplir las órdenes encomendadas, disciplinada y con mucho ímpetu de trabajo

Firma Evaluador 1: _____

Tte. Coronel de Artillería DEM	Rigoberto Mejía Oliva
Grado, Arma o Servicio	Nombres y Apellidos
Director de Docencia	EHO-2699
Cargo o Empleo	N° de Serie

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES EVALUADOR 2:

La oficial evaluada se desempeñó durante el periodo, con mucha capacidad en su campo académico, cumpliendo de manera eficiente todas las tareas a ella asignada.

Firma Evaluador 2: _____

Coronel de Infantería DEM

Grado, Arma o Servicio

Vice Rector Académico

Cargo o Empleo

Manuel Antonio Peraza Rivera

Nombres y Apellidos

EHO-1630

N° de Serie

Vista y leída la evaluación anterior sobre mi _____
estoy de acuerdo con su contenido.

Lugar y Fecha

Firma del Oficial Evaluado

(Caso contrario justifique en el siguiente cuadro)

Justificación del Oficial Evaluado

Lugar y Fecha

Firma del Oficial Evaluado

Recibida el _____ de _____ de _____

(f) _____

Director de Personal (C-1)

RECONSIDERACIONES EN CASO DE RECLAMO JUSTIFICADO

(f) _____

Director de Personal (C-1)

Fuente: Reglamento de Personal de las FF. AA- C1

ANEXO 6. GUIAS (ENTREVISTAS ESTRUCTURADAS)

GUIA PARA ENTREVISTA	
Nombre:	Título del Puesto:
Departamento:	Superior Inmediado:
1. Resumen de obligaciones: escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace:	
2. Calificaciones profesionales: haga una relacion de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo:	
3. Equipamientos: haga una relacion de las maquinas o instrumentos (calculadora, computadora, impresora, etc.) que usted opera como parte de su trabajo:	
4. Responsabilidades: haga una relacion de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes:	
5. Contactos: haga una relacion de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos:	
6. Supervision ejercida: su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Si () No (), si la respuesta es afirmativa, anote a continuacion los puestos que estan bajo su supervision directa:	
7. Supervision recibida: Cual es la frecuencia de la supervision que usted recibe de su superior? () Frecuente () A veces () Rara vez () Nuca	
8. Desiciones: explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto:	
9. Condiciones de trabajo: describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frias, trabajo extremo, condiciones desagradables:	
10. Requisitos exigidos por el puesto: indique los requisitos minimos necesarios para el puesto:	
Escolaridad:	
Experiencia:	
Conocimiento especificos:	
Habilidades:	
11. Caracteristicas del trabajo que usted considere mas importante , desde 1 punto (poca importancia) hasta 10 puntos (mucha importancia).	
	Importancia
Variedad de tareas y habilidades:	_____
Retroalimentacion del desempeño:	_____
Autonomia y libertad para trabajar:	_____
Trabajo en equipo:	_____
Responsabilidad en cuanto a las metas y los resultados:	_____
Relacion con las personas:	_____
Trabajo integral y no fragmentado:	_____
Importancia del trabajo para otros:	_____
Planificación de los recursos necesarios:	_____
Programación flexible del trabajo:	_____
12. Informacion adicional: describa a continuacion toda lla informacion adicional no incluida en los puntos a	
Firma: _____	Fecha: _____ / _____ / _____

TEMA: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

ENTREVISTA GRUPAL

1. Brindar su opinión sobre la tiene capacidad el instrumento para evaluar las principales actividades en el ejercicio de su profesión.
2. Brindar su opinión del procedimiento que se lleva a cabo al aplicar o administrar el instrumento de evaluación en los centros educativos
3. Brindar su opinión sobre la utilidad del instrumento de evaluación para mejorar su práctica profesional.
4. Brindar su opinión sobre los beneficios que le otorgaría ser sometido a una evaluación de desempeño
5. Brindar su opinión sobre la evaluación de desempeño 360°

APÉNDICE 1



SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°

DIRECCIÓN DE DOCENCIA

KARLA VINDEL

PRESENTACIÓN

La Dirección de Docencia, adscrita a la Vicerrectoría Académica, es un espacio académico-administrativo orientado a consolidar un sistema de formación profesional basado en criterios y lineamientos institucionales, que permiten la articulación de los procesos de la comunidad académica de la Universidad de Defensa de Honduras, de tal forma que garantice la interdisciplinariedad, la pertinencia, la coherencia, y lo más importante la integridad formativa de acuerdo con la misión y objetivos de la universidad que busca la calidad educativa.

La Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras, tiene como objetivo primordial administrar y orientar las políticas de docencia y calidad académica de acuerdo con los fines de la Universidad de Defensa de Honduras, en aras de dar respuestas a las necesidades y retos de la docencia, la investigación y la vinculación; así como a las exigencias del contexto social y disciplinar. Para ello, propone, formula, diseña, desarrolla, implementa, evalúa propuestas de formación y de profesionalización del personal docente y administrativo, a través de actividades académicas de carácter formal y no formal.

La Dirección de Docencia, promueve el fortalecimiento de la institución y la mejora continua, por lo que definió una estructura organizativa orientada a la gestión por resultados; en ese orden, el presente **Manual de Descriptor de Puestos** tiene como propósito servir de apoyo y orientación sobre los diferentes puestos, perfiles y competencias requeridas para cada uno de los puestos dentro de la dirección.

CONTENIDO

OBJETIVOS DEL MANUAL	5
ALCANCE DEL MANUAL	5
RESPONSABILIDAD	6
REVISIÓN Y APROBACIÓN	6
DIVULGACIÓN	7

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Puesto de Director (a) de Docencia	8
Tabla 2. Puesto de Secretaria de la Dirección de Docencia	10
Tabla 3. Puesto de Jefe de División Académica	12
Tabla 4. Puesto de Jefe (a) del Departamento de Gestión y Desarrollo Curricular	14
Tabla 5. Puesto de Jefe (a) del Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular	16
Tabla 6. Puesto de Coordinador (a) de la Academia de Matemáticas	18
Tabla 7. Puesto de Asesor (a) Académico de Pregrado	20
Tabla 8. Puesto de Asesor (a) Técnico en Pedagogía	22
Tabla 9. Puesto de Coordinador (a) de Programas de Educación No Formal	24
Tabla 10. Puesto de Coordinador (a) de Programas de Educación No Formal en la Zona Norte	26

OBJETIVOS DEL MANUAL

- a) Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que el ocupante tenga una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- b) Determinar los perfiles de puesto, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de cada uno de los ocupantes.
- c) Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- d) Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras.
- e) Servir como medio de integración y orientación de personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.
- f) Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- g) Evaluar el desempeño de los empleados

ALCANCE DEL MANUAL

El manual aplica a todo el personal administrativo, auxiliar por acuerdo y auxiliar por contrato que labora en la Dirección de Docencia de la Universidad de Defensa de Honduras.

RESPONSABILIDAD

El Manual de Descriptor de Puesto, como instrumento dinámico está sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de la Dirección o institución. El Departamento de Recursos Humanos será el responsable de administrar dicho documento, velando porque el mismo sea un instrumento de información actualizada y eficaz.

De igual forma el Departamento de Recursos Humanos, realizará la recopilación de las modificaciones, la cual será proporcionada por cada responsable de área, para mantener actualizados en manual, en coordinación con la Dirección.

REVISIÓN Y APROBACIÓN

El presente manual es un instrumento dinámico de observancia general, podrá ser revisado o modificado parcial o totalmente a requerimiento de los responsables de la Dirección de Docencia, de las autoridades de la UDH, a propuesta de los entes supervisores, entre otros.

El Manual de Descriptor de Puesto, podrá ser modificado, actualizado, revisado y aprobado de la siguiente manera:

I	Formulación de las propuestas de cambio, modificación, en base a la propuesta de los responsables	Departamento de RRHH
II	Revisión	Dirección de Docencia
III	Aprobación del Manual de descriptor de puesto, modificaciones o cambios.	Rector

DIVULGACIÓN

El Departamento de Recursos Humanos y la Dirección de Docencia serán los responsables de que se divulgue el documento por los medios que consideren pertinentes.

Tabla 8. Puesto de Director (a) de Docencia



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerrectoría Académica
Denominación:	_____
Nombre del puesto:	Director(a) de Docencia
Dependencia Jerárquica Lineal:	Rectoría
Dependencia Jerárquica funcional:	Vicerrectoría Académica
Puestos que supervisa:	División Académica, Depto. De Gestion y Desarrollo Curricular, Depto de Seguimiento y Evaluación Curricular, Academia de Matematicas, Asesoría Académica y Técnica

MISIÓN DEL PUESTO

La Dirección de Docencia, adscrita a la Vicerrectoría Académica, es un espacio académico – administrativo orientado a consolidar un sistema de formación profesional basado en criterios y lineamientos institucionales que permitan articular procesos de la comunidad académica de la Universidad de Defensa de Honduras, con el propósito de lograr la interacción entre el Proyecto Educativo Institucional, el Modelo Pedagógico y el diseño curricular de cada uno de los programas, de tal forma que se garantice la interdisciplinariedad, la pertinencia, la coherencia, y lo más importante la integridad formativa de acuerdo con la misión y objetivos de la Universidad que buscan la calidad educativa.

Esta dirección se propone garantizar la excelencia académica y generar los procesos de empoderamiento de los docentes a través de los mecanismos de vinculación, participación y excelencia profesional. Para ello, propone, formula, diseña, desarrolla, implementa, evalúa propuestas de formación y de profesionalización del personal docente y administrativo, a través de actividades académicas de carácter informal, no formal como cursos, seminarios, diplomados.

FUNCIONES DEL PUESTO

- 1 Proponer y ejecutar las políticas y objetivos de la docencia a través de la planificación, organización, dirección, orientación y control de la actividad docente. Asimismo, debe velar por la aplicación y seguimiento de los mecanismos de control y evaluación de la calidad de la docencia impartida
- 2 Asesorar a la Vicerrectoría Académica en el cumplimiento de la reglamentación vigente en materias propias de la función docente, como asimismo en la ejecución de las políticas y mecanismos que dicen relación con las normas, funcionamiento y coordinación de todos los programas conducentes a título impartidos.
- 3 Dirigir el área de docencia bajo la autoridad, orientación y supervisión del Vicerrector Académico, promoviendo un modelo de educación superior centrado en el aprendizaje y la formación integral del estudiante.
- 4 Promover iniciativas y actividades tendientes a fortalecer el desarrollo de la docencia desde una perspectiva integral del desarrollo académico.
- 5 Velar por el cabal cumplimiento de la normativa vigente en materia de reglamentos y procedimientos para el desenvolvimiento y control de la actividad docente, que son parte del Modelo de Gestión Docente de la universidad.
- 6 Proponer y elaborar la programación y calendarización de las actividades académicas de un determinado período lectivo como asimismo velar por el debido cumplimiento de éstas.
- 7 Supervisar la aplicación y seguimiento del proceso de evaluación académica.
- 8 Garantizar la formación profesional de excelencia, a través de la gestión y el aseguramiento de la calidad de docencia de todas las carreras y programas de formación de grado, definiendo y asegurando altos estándares de calidad

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerrectoría Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Extensión, Secretaría General y Dirección de Finanzas

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica	B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto	C.) ¿Se requiere Colegiatura?
<p style="text-align: center;"><i>Incompleta Completa</i></p> <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 6) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Titulado	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/> ¿Requiere habilitación profesional? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	Licenciado en Ciencias Militares, Ciencias Aeronauticas Militares, Ciencias Navales Militares, Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación o areas a fines	

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :

Conocimientos en el Campo Educativo

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota : Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 años

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, silla, papel bond, impresora y fotocopidora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Orientación al logro, preocupación por orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información, comprensión interpersonal, orientación al servicio al cliente, desarrollo de otros asertividad y uso del poder posicional, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo de equipo, impacto e influencia, conciencia organizacional, establecimiento de relaciones, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, pericia (experticia), autocontrol, autoeficacia, flexibilidad y compromiso organizacional.

Tabla 9. Puesto de Secretaria de la Dirección de Docencia



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerrectoría Académica
Denominación:	
Nombre del puesto:	Secretaria de la Dirección de Docencia
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerrectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar las actividades de la Dirección de Docencia y dar apoyo al director(a) de Docencia en su gestión y al equipo de administrativos y docentes en su actividad académica. Atender al alumnado y visitas externas en su relación con la Dirección.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Elaboración y Control de documentos de la Dirección de Docencia Académica.
2	Recepción y entrega de documentos de la Dirección de Docencia Académica-UDH.
3	Control de documentos (Archivo físico y digital).
4	Planificación de calendarios académicos, calendario de supervisiones con el Director de Docencia.
5	Solicitar calendarios académicos a las Facultades para realizar el calendario unificado de la UDH a fin de llevar un control de fechas de entrega, defensa de monografía y examen del Himno.
6	Llevar a cabo el Proceso de suficiencia.
7	Elaboración de instructivos de Evaluaciones y reuniones Académicas.
8	Colaboración en lo que se refiere al desarrollo de Seminarios y Talleres de Dirección de Docencia.
9	Elaboración de diplomas.
10	Llevar control de los catedráticos que imparten la Ingeniería Militar en Mecatrónica, técnicos Universitarios y Diplomados
11	Control de Calificaciones
12	Apoyar con la elaboración de Planes de Estudio de las diferentes carreras de la UDH.
13	Elaboración de presentación según lo solicitado en Agenda de CSU y CD
14	Apoyar a las Direcciones de la Vicerrectoría Académica en lo que se necesite.
15	Apoyar en la fase de selección y contratación del docente externo: archivo de curriculums de candidatos, control y petición de documentación necesaria.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerrectoría Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Extensión, Secretaria General y Dirección de Finanzas

Coordinaciones Externas

Estado Mayor Conjunto, Fuerzas, Facultades, Centros de Especialización, Centros de Capacitación, Instituciones y Organizaciones del País

FORMACIÓN ACADÉMICA			
A.) Formación Académica		B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto	
<p style="text-align: center;"><i>Incompleta, Completa</i></p> <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Educación media <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura <input type="checkbox"/> <hr/> <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante <input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
		<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :
 Conocimientos en el campo educativo, servicios secretariales, manejo de tecnología en la oficina técnicas de archivo, técnicas de oficina, digitación o mecanografía, uso apropiado del teléfono, manejo y organización de la agenda, redacción de correspondencia general, comercial y administrativa, y, manejo adecuado de documentos.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.
Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Curso de Excel Básico
Curso de Relaciones Interpersonales
Curso de Redacción y Ortografía

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word				X
Excel				X
Powerpoint				X

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general
 Indique la **cantidad total de años de experiencia laboral**
 Mínima de 2 años en la gestión de una secretaría de departamento académico o en una secretaría de dirección, o en secretarías de alta complejidad.

Experiencia específica
 A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO
 Computadora, escritorio, silla, impresora, scanner, encuademadora, papel bond, archivo y fotocopiadora

HABILIDADES O COMPETENCIAS
 Planificación y organización, capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria, comunicación efectiva y eficiente, criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades, orientación al servicio, preparación y coordinación de reuniones, compromiso con los valores, personalidad equilibrada y proactiva, autoestima positiva, capacidad de adaptación a los cambios, rigor profesional, trabajo en equipo, adaptabilidad, alto nivel conocimiento paquete Office e informática (audiovisual, multimedia, creación de documentos Word y Excel).

Tabla 10. Puesto de Jefe de División Académica



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	
Nombre del puesto:	Jefe(a) de División Académica (Asuntos Estudiantiles y Capacitación Docente)
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	Asesoría Académica y Técnica

MISIÓN DEL PUESTO

Coordinar las actividades académicas y realizar las gestiones administrativas que demanden los programas educativos del nivel de Pregrado con la finalidad de contribuir a la formación y desarrollo de los alumnos y del personal académico de acuerdo a los requerimientos propios del desarrollo económico, político y social del estado.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Participar en el Diseño de los Planes y Programas de Estudio.
2	Asesorar a la Dirección de Docencia en el cumplimiento de la reglamentación vigente en materias propias de la función docente, como asimismo en la ejecución de las políticas y mecanismos que dicen relación con las normas, funcionamiento y coordinación de todos los programas conducentes a título impartidos.
3	Dirigir el área de docencia bajo la autoridad, orientación y supervisión del Director(a) de Docencia, promoviendo un modelo de educación superior centrado en el aprendizaje y la formación integral del estudiante.
4	Proponer los perfiles del personal académico.
5	Asegurar el cumplimiento de la normativa vigente en materia de reglamentos y procedimientos para el desenvolvimiento y control de la actividad docente, que son parte del Modelo de Gestión Docente de la universidad.
6	Apoyar en la programación y calendarización de las actividades académicas de un determinado período lectivo como asimismo velar por el debido cumplimiento de éstas.
7	Aplicación de evaluaciones académicas.
8	Proporcionar a los alumnos de las carreras todo tipo de asesoría que se relacione con los procesos académicos - administrativos.
9	Participar en el diseño, actualización de los planes y programas de estudio de las carreras que se imparten en UDH
10	Apoyar a las diversas direcciones de Vicerectoría Académica en aquellas actividades relacionadas con el desempeño de su puesto.
11	Realizar estudios para la detección de necesidades de desarrollo académico del personal docente.
12	Proporcionar en los términos, plazos establecidos la información y documentación que le sean requeridas por instancias superiores.
13	Realizar todas aquellas actividades que le sean encomendadas por instancias superiores.
14	Difundir y aplicar los procedimientos académicos relacionados con desarrollo académico.
15	En coordinación con las áreas académicas elaborar el programa de cursos propedéuticos para los alumnos (as) de nuevo ingreso.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Extensión, Secretaría General y Dirección de Finanzas

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

	Incompleta		Completa	
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Licenciado en Gestión Educativa o áreas a fines
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado Titulado	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado Titulado	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Aprendizaje por competencias, Dinámica de Grupo y Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

Indique la cantidad total de años de experiencia laboral

2 Años en: Actividades académicas, de gestión administrativa en Educación Superior o docente

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o Dpto
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, silla, impresora y fotocopiadora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Comunicación organizacional, capacidad de Innovación, capacidad de orientación, motivación, responsabilidad, trabajo en equipo, Liderazgo, capacidad de dirección, acatamiento de la autoridad, dinámismo, adaptabilidad, cooperación, don de mando, manejo de grupos, toma de decisiones, creatividad y responsabilidad.

Tabla 11. Puesto de Jefe (a) del Departamento de Gestión y Desarrollo Curricular



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	<u>Vicerectoría Académica</u>
Denominación:	_____
Nombre del puesto:	<u>Jefe(a) del Departamento de Gestión y Desarrollo Curricular.</u>
Dependencia Jerárquica Lineal:	<u>Vicerectoría Académica</u>
Dependencia Jerárquica funcional:	<u>Dirección de Docencia</u>
Puestos que supervisa:	<u>N/A</u>

MISIÓN DEL PUESTO

Proponer la política curricular, la normativa, metodologías, técnicas, e instrumentos para facilitar y/o complementar el diseño del desarrollo curricular de todos los niveles y programas pedagógicos a cargo de la UDH. Mediante la investigación de las necesidades, prioridades sociales, avances científicos, tecnológicos, culturales, educativos y las orientaciones sociológicas, psicológicas y políticas de aplicación a la educación de acorde a las características de la población beneficiaria.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Dirigir las actividades técnicas y administrativas del Departamento de Diseño Curricular, incluyendo la distribución de tareas y la asignación de responsabilidades al personal a cargo
2	Dirigir, coordinar, controlar y evaluar las actividades de las diferentes unidades adscritas al Departamento de Diseño Curricular
3	Asistir al jefe de la División Académica en los asuntos que les competen
4	Emitir Opiniones Técnicas en los asuntos de competencia
5	Elaborar el plan operativo anual POA
6	Estudiar y analizar adecuaciones e innovaciones curriculares exitosas de otros países
7	Dictaminar sobre propuestas curriculares para aperturas de centros educativos y sus modalidades de estudio
8	Asesorar técnicamente en materia curricular a los centros de estudio o personas que los soliciten
9	Analizar propuestas curriculares
10	Planificar con los Decanos de Facultad, la creación o actualización de carreras.
11	Elaborar un presupuesto para cubrir las necesidades que requiere la oficina de gestión curricular
12	Participar colaborativamente con la Rectoría y la Dirección de Postgrado, en la actualización o creación de diseños de programas a nivel de postgrado.
13	Presentar informes con gráficos mensuales del estado de los diseños curriculares en su fase de creación y actualización
14	Organizar capacitaciones en temas curriculares para ser ofrecidos a decanos, coordinadores de carreras y docentes.
15	Contratar a diseñadores de curriculum para la elaboración de nuevas carreras y actualización de carreras.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica, Dirección de Docencia, División Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Extensión, Secretaría General y Dirección de Finanzas

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación, Instituciones de Educación superior del País, Dirección de Educación Superior y SHACES

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input checked="" type="checkbox"/> Maestría	Maestría en Diseño Curricular o areas a fines.
<input checked="" type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Aprendizaje por competencias, Dinámica de Grupo y Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

2 Años en: Actividades académicas, de gestión administrativa en Educación Superior o docente

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuadernadora, silla, impresora y fotocopidora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Comunicación organizacional, capacidad de Innovación, capacidad de orientación, motivación, responsabilidad, trabajo en equipo, Liderazgo, capacidad de dirección, acatamiento de la autoridad, dinámismo, adaptabilidad, cooperación, don de mando, manejo de grupos, toma de decisiones, creatividad y responsabilidad.

Tabla 12. Puesto de Jefe (a) del Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	
Nombre del puesto:	Jefe(a) del Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular.
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

El Departamento de Seguimiento y Evaluación Curricular es una unidad de apoyo técnico pedagógico, cuyas funciones más importantes son de coordinación, apoyo a las Unidades Académicas y supervisión de la administración académica, determinada por las líneas de acción en el ámbito académico y políticas de educación superior.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Coordinar con las Direcciones académicas facultativas, el control y seguimiento de los procesos académicos regulares.
2	Coordinar los procesos de evaluación docente y su seguimiento.
3	Coordinar la definición de indicadores de rendimiento académico con la División Académica.
4	Supervisar la administración y operación del Sistema de Información Estudiantil de la UDH
5	Elabora cronogramas y programación de procesos de seguimiento en función de la organización y normativa universitaria, para recolección, sistematización y análisis de información y desarrollo de propuestas de seguimiento.
6	Coordinar las labores de sistematización de documentos y normativa universitaria referidos a la labor académica.
7	Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento del rendimiento académico administrativo de las unidades académicas.
8	Elaborar informes técnicos sobre propuestas de normativa interna de la institución. Así como de trámites universitarios en función de las normas generales de la UDH
9	Diseñar recursos metodológicos, de instrumentos de sistemas de recojo, manejo y recuperación de información académica referida al desarrollo curricular universitario, en coordinación con el Departamento de Desarrollo Curricular.
10	Coordinar las actividades, ciclos y plazo de elaboración, entrega y análisis de información académica.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica, Dirección de Docencia, División Académica, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Extensión, Secretaría General y Dirección de Finanzas

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciatura en Pedagogía o áreas a fines a la Educación
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input checked="" type="checkbox"/> Maestría	Maestría en Docencia Superior, Diseño Curricular o áreas a fines.
<input checked="" type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria) :

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Dinámica de Grupo y Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

1 Años en: Actividades académicas, de gestión administrativa en Educación Superior o docente

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuademadora, silla, impresora y fotocopidora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Capacidad de Innovación, capacidad de orientación, motivación, responsabilidad, trabajo en equipo, Liderazgo, capacidad de dirección, acatamiento de la autoridad, dinámismo, adaptabilidad, cooperación, toma de decisiones, creatividad y responsabilidad.

Tabla 13. Puesto de Coordinador (a) de la Academia de Matemáticas



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	_____
Nombre del puesto:	Coordinador (a) de la Academia de Matematica
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

Generar excelencia académica en aquellos estudiantes que pertenecen a la academia de matemáticas UDH

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Elaboración de la prueba diagnóstica en base a los criterios establecidos por el comité olímpico de matemáticas a nivel internacional.
2	Elaboración de la rúbrica
3	Revisión de la prueba diagnóstica
4	Enunciar las habilidades encontradas y no encontradas en la prueba diagnóstica
5	Determinar las desventajas académicas de las habilidades no encontradas.
6	Promover la construcción, evaluación y análisis del conocimiento matemático.
7	Preparar a los alumnos para competencias en matemáticas fuera y dentro de la Institución.
8	Verificar los rendimientos de los estudiantes de la academia de matemáticas UDH
9	Incentivar a los estudiantes a seguir desarrollándose en el área de las matemáticas
10	Analizar el nivel en el que se encuentra la academia de matemáticas previo a una competencia.
11	Crear prestigio institucional

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica, Dirección de Docencia y Dirección de Finanzas

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica

	Incompleta	Completa
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto

<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciado en Matemáticas Aplicada, Física o áreas afines
<input type="checkbox"/> Bachiller	
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura	
<input type="checkbox"/> Maestría	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	
<input type="checkbox"/> Doctorado	
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	

C.) ¿Se requiere Colegiatura?

Sí No

¿Requiere habilitación profesional?

Sí No

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Práctica Educativa, Dinámica de Grupo, Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

1 Años en: Actividades académicas y de gestión administrativa en Educación Superior o docente

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuadernadora, silla, impresora y fotocopidora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Dominio de la teoría y las aplicaciones de las matemáticas, desarrollo de modelos de optimización, diseño de estrategias fundamentadas en modelos de optimización para el eguimiento y prevención de la captación, elaboración de protocolos para desarrollar proyectos de investigación en matemática pura.

Tabla 14. Puesto de Asesor (a) Académico de Pregrado



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	_____
Nombre del puesto:	<u>Asesor Académico de Pregrado</u>
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

Brindar orientación al alumnado con la finalidad de participar en su formación integral, potenciando su desarrollo académico y personal, así como su proyección social y profesional.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Ofrecer asesoría académica a los estudiantes que voluntariamente recurran a él o que le sean referidos por los consejeros o los oficiales de orientación.
2	Asesorar al estudiante en el proceso de matriculación y en los aspectos relativos a su itinerario curricular.
3	Facilitar el desarrollo de habilidades y estrategias de aprendizaje del estudiante.
4	Identificar aspectos que interfieren en el desarrollo académico del estudiante.
5	Fomentar la participación del estudiante en actividades de mejora de su formación
6	Hacer el seguimiento académico del estudiante.
7	Orientar e informar al estudiante sobre cualquier duda en relación con los aspectos

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica, Dirección de Docencia y Dirección de Extensión y Vinculación

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica	B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto	C.) ¿Se requiere Colegiatura?	
<p style="text-align: center;"><i>Incompleta Completa</i></p> <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No	
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas a fines	¿Requiere habilitación profesional? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>			

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Dinámica de Grupo, Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

1 Año en: Actividades académicas y de gestión administrativa en Educación Superior o docente

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuademadora, silla, impresora y fotocopiadora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Accesibilidad, flexibilidad, creatividad, credibilidad, capacidad de escuchar y un cierto conocimiento del mundo laboral.

Tabla 15. Puesto de Asesor (a) Técnico en Pedagogía



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	
Nombre del puesto:	Asesor Técnico en Pedagogía
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar la calidad en el servicio educativo que se oferta en la Universidad de Defensa de Honduras y asesorar, apoyar y acompañar, en aspectos técnicos, didácticos y pedagógicos a los docentes de forma individualizada y colectiva, en colaboración con otros actores educativos, con el fin de coadyuvar, en su ámbito de competencia, a una formación docente orientada a la autonomía y a la mejora de los aprendizajes de los alumnos

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Organizar la formación continua bajo distintas modalidades (asesoría, capacitación, actualización, etc.
2	Promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de la universidad, con el fin de establecer prácticas educativas en el aula y en la universidad.
3	Apoyar a directivos y docentes en el diseño, puesta en marcha y evaluación de propuestas para solucionar los problemas educativos, que enfrentan cotidianamente en la universidad
4	Resolver problemas educativos asociados a la gestión educativa, así como a la enseñanza y las prácticas educativas de directivos y
5	Capacitar a los Directivos de Centros de formación, capacitación y especialización.
6	Propiciar intercambios de experiencias y capacitación, en la conformación de redes de colaboración; asesoría y comunicación en el proceso de acompañamiento presencial a la universidad
7	Inducir, propiciar y apoyar los procesos de actualización y capacitación de los Docentes.
8	Diseñar y desarrollar cursos y talleres de actualización, que acerquen a los docentes a las estrategias de trabajo.
9	Fomenta en los docentes el uso de las TIC'S, con el objetivo de que elaboren sus propios materiales e implementen estrategias didácticas usando adecuadamente la tecnología
10	Asesorar en el uso y aprovechamiento de los materiales educativos.

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica, Dirección de Docencia y Dirección de Extensión y Vinculación

Coordinaciones Externas

Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica	B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto	C.) ¿Se requiere Colegiatura?
<p style="text-align: center;"><i>Incompleta Completa</i></p> <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años) <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Egresado(a) <input type="checkbox"/> Bachiller <input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante	<input type="checkbox"/> Sí <input checked="" type="checkbox"/> No ¿Requiere habilitación profesional? <input checked="" type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines	

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Andragogía, Didáctica, Docencia, Dinámica de Grupo, TICs, Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			X	
Excel			X	
Powerpoint			X	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	X			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

2 Año en: Actividades académicas y de gestión administrativa en Educación Superior o docente

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuadernadora, silla, impresora y fotocopiadora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Responsabilidad, facilitador, Manejo de grupos, capacidad de análisis y síntesis, resolución de problemas y dinámico.

Tabla 16. Puesto de Coordinador (a) de Programas de Educación No Formal



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	
Nombre del puesto:	Coordinador (a) de Programas de Educación no Formal
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar la calidad en el servicio educativo no formal que se oferta en la Universidad de Defensa de Honduras y asesorar, apoyar y acompañar, en aspectos técnicos, didácticos y pedagógicos los programas y a los docentes.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Coordinar actividades académicas relacionadas con la ejecución de los programas de Educación No Formal
2	Gestionar la contratación de los docentes, verificando que cumplan con los requisitos
3	Contemplar en la base de datos los perfiles de los docentes necesarios para el desarrollo y ejecución de cada uno de los módulos que componen el plan de estudio de cada diplomado.
4	Solicitud de aprobación para contratar catedráticos.
5	Solicitar planificación académica a los catedráticos
6	Apoyar con el material didáctico que se proporcionará a los estudiantes
7	Seguimiento de la implantación de programas educativos.
8	Apoyo en la selección de formadores y colaboradores
9	Promoción y difusión de los programas de Educación No Formal de la UDH.
10	Entregar cuadros de calificaciones de los programas en ejecución a la Dirección de Docencia

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica y Dirección de Docencia

Coordinaciones Externas

Universidades e instituciones del país, Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica	B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto	C.) ¿Se requiere Colegiatura?																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Incompleta</th> <th>Completa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Incompleta	Completa	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td rowspan="2">Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		<input type="checkbox"/> Maestría		<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante		<input type="checkbox"/> Doctorado		<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante		<table border="1"> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Sí</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> No</td> </tr> <tr> <td colspan="2">¿Requiere habilitación profesional?</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Sí</td> <td><input type="checkbox"/> No</td> </tr> </tbody> </table>	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No	¿Requiere habilitación profesional?		<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
	Incompleta	Completa																																		
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																		
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines																																			
<input type="checkbox"/> Bachiller																																				
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																																				
<input type="checkbox"/> Maestría																																				
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante																																				
<input type="checkbox"/> Doctorado																																				
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante																																				
<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No																																			
¿Requiere habilitación profesional?																																				
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No																																			

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Andragogía, Didáctica, Docencia, Dinámica de Grupo, TICs, Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

2 Año en: Actividades académicas y de formación de formadores

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuademadora, silla, impresora y fotocopiadora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Empatía, orientación a resultados, organización, flexibilidad, proactividad, creatividad, autonomía en el trabajo, capacidad de trabajo en equipo y empatía, iniciativa y capacidad de liderazgo, espíritu emprendedor, alta capacidad de comunicación y de interlocución a diversos niveles.

Tabla 17. Puesto de Coordinador (a) de Programas de Educación No Formal en la Zona Norte



**SECRETARÍA DE ESTADO EN EL DESPACHO DE DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS**



DIRECCIÓN DE DOCENCIA

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Unidad Orgánica:	Vicerectoría Académica
Denominación:	
Nombre del puesto:	Coordinador (a) de Programas de Educación no Formal en la Zona Norte
Dependencia Jerárquica Lineal:	Vicerectoría Académica
Dependencia Jerárquica funcional:	Dirección de Docencia
Puestos que supervisa:	N/A

MISIÓN DEL PUESTO

Asegurar la calidad en el servicio educativo no formal que oferta en la Universidad de Defensa de Honduras en la Zona Norte y asesorar, apoyar y acompañar, en aspectos técnicos, didácticos y pedagógicos los programas y a los docentes.

FUNCIONES DEL PUESTO

1	Coordinar actividades académicas relacionadas con la ejecución de los programas de Educación No Formal en la Zona Norte.
2	Gestionar la contratación de los docentes, verificando que cumplan con los requisitos
3	Contemplar en la base de datos los perfiles de los docentes necesarios para el desarrollo y ejecución de cada uno de los módulos que componen el plan de estudio de cada diplomado.
4	Solicitud de aprobación para contratar catedráticos.
5	Solicitar planificación académica a los catedráticos
6	Apoyar con el material didáctico que se proporcionará a los estudiantes
7	Seguimiento de la implantación de programas educativos
8	Apoyo en la selección de formadores y colaboradores
9	Promoción y difusión de los programas de Educación No Formal de la UDH en la zona norte.
10	Entregar cuadros de calificaciones de los programas en ejecución a la Dirección de Docencia

COORDINACIONES PRINCIPALES

Coordinaciones Internas

Vicerectoría Académica y Dirección de Docencia

Coordinaciones Externas

Universidades e instituciones del país, Facultades, Centros de Especialización y Centros de Capacitación

FORMACIÓN ACADÉMICA

A.) Formación Académica	B.) Grado(s)/situación académica y estudios requeridos para el puesto	C.) ¿Se requiere Colegiatura?																																		
<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><i>Incompleta</i></td> <td style="text-align: center;"><i>Completa</i></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Secundaria</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Universitario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>		<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado(a)</td> <td rowspan="2">Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Bachiller</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Maestría</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Doctorado</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante</td> <td></td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines	<input type="checkbox"/> Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura		<input type="checkbox"/> Maestría		<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante		<input type="checkbox"/> Doctorado		<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante		<table border="0"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Sí</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> No</td> </tr> <tr> <td colspan="2">¿Requiere habilitación profesional?</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> Sí</td> <td><input type="checkbox"/> No</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No	¿Requiere habilitación profesional?		<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
	<i>Incompleta</i>	<i>Completa</i>																																		
<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<input type="checkbox"/> Técnica Básica (1 ó 2 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<input type="checkbox"/> Técnica Superior (3 ó 4 años)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																		
<input checked="" type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																																		
<input type="checkbox"/> Egresado(a)	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación, Gestión Educativa, Psicopedagogía o áreas afines																																			
<input type="checkbox"/> Bachiller																																				
<input checked="" type="checkbox"/> Título/ Licenciatura																																				
<input type="checkbox"/> Maestría																																				
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante																																				
<input type="checkbox"/> Doctorado																																				
<input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Pasante																																				
<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No																																			
¿Requiere habilitación profesional?																																				
<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No																																			

CONOCIMIENTOS

A.) Conocimientos Técnicos principales requeridos para el puesto (No requieren documentación sustentaria):

Práctica Educativa, Psicología Educativa, Andragogía, Didáctica, Docencia, Dinámica de Grupo, TICs, Conocimiento y aplicación de procedimientos y formatos de acuerdo a sus funciones.

B.) Programas de especialización requeridos y sustentados con documentos.

Nota: Cada curso de especialización deben tener no menos de 24 horas de capacitación y los diplomados no menos de 90 horas.

Indique los cursos y/o programas de especialización requeridos:

Diplomado en Docencia Universitaria

Técnicas y Métodos de Instrucción

Relaciones Interpersonales

C.) Conocimientos de Ofimática e Idiomas.

OFIMÁTICA	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Word			<input checked="" type="checkbox"/>	
Excel			<input checked="" type="checkbox"/>	
Powerpoint			<input checked="" type="checkbox"/>	

IDIOMAS	Nivel de dominio			
	No aplica	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<input checked="" type="checkbox"/>			
.....				
.....				

EXPERIENCIA

Experiencia general

2 Año en: Actividades académicas y de formación de formadores

Experiencia específica

A.) Marque el **nivel mínimo de puesto** que se requiere como experiencia; ya sea en el sector público o privado:

Practicante profesional
 Auxiliar o Asistente
 Analista / Especialista
 Supervisor / Coordinador
 Jefe de Área o
 Gerente o Director

EQUIPO O HERRAMIENTAS QUE REQUIERE EL PUESTO

Computadora, escritorio, papel bond, scanner, encuademadora, silla, impresora y fotocopiadora

HABILIDADES O COMPETENCIAS

Empatía, orientación a resultados, organización, flexibilidad, proactividad, creatividad, autonomía en el trabajo, capacidad de trabajo en equipo y empatía, iniciativa y capacidad de liderazgo, espíritu emprendedor, alta capacidad de comunicación y de interlocución a diversos niveles.

APÉNDICE 2



SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°

DIRECCIÓN DE DOCENCIA

KARLA VINDEL

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	31
PROPÓSITO	32
OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°	32
ACTORES DEL SISTEMA	32
FRECUENCIA CON QUE SE DEBE EVALUAR	33
PROCEDIMIENTO	34
CRITERIOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR	40
INSTRUMENTOS	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Pasos para aplicar el instrumento de evaluación de desempeño de 360°	38
Tabla 2. Factores y punteo ponderado	40
Tabla 3. Escala de evaluación	40
Tabla 4. Escala de calificación de comportamiento a evaluar	40
Tabla 5. Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°	41
Tabla 6. Instrumento para realizar entrevista de retroalimentación	42
Tabla 7. Instrumento para presentar el plan de mejora	43

INTRODUCCIÓN

El sistema de evaluación del desempeño constituye una herramienta de gran utilidad y riqueza tanto para la propia institución como para las personas que participan del mismo, evaluadores y evaluados. Uno de los factores de mayor garantía de éxito es precisamente la forma en que el proceso de evaluación de desempeño se desarrolla, siendo fundamental, por parte principalmente del evaluador, seguir las directrices y líneas marcadas para su correcta aplicación.

El éxito que tenga la Dirección de Docencia de la UDH se encuentra plenamente ligado al desempeño que tenga su personal, por lo que es de vital importancia evaluar adecuadamente el desempeño del mismo para conocerlo y mejorar sus competencias. Lo anterior se puede realizar a través de la Evaluación de Desempeño de 360 grados, para detectar áreas de oportunidad y poder establecer estrategias para mejorar.

El sistema de evaluación del desempeño está fundamentado en los principios de la justicia y el respeto al trabajador. Será un medio que aportará información para establecer criterios de base en la toma de decisión, en aspectos relativos a la administración y planificación de los recursos humanos, tales como: reconocimiento, aumento por méritos al personal por contrato, capacitación, rotación y evaluación del personal por contrato.

PROPÓSITO

Evaluar el desempeño del personal que labora en la Dirección de Docencia y en base a los resultados realizar planes de mejora.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°

c. Objetivo General

Presentar un diseño de sistema de evaluación (instrumentos) del desempeño, aplicable a los puestos que forman parte de la Dirección de Docencia de la UDH.

d. Objetivos Específicos

- Evaluar objetivamente la actuación del trabajador en el desarrollo de su puesto.
- Mejorar el desempeño laboral.
- Establecer con mayor control, la contribución de cada trabajador en el logro de las metas de la organización y en la ejecución de sus responsabilidades.
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las áreas de la Dirección de docencia
- Detectar necesidades de capacitación para el personal.

ACTORES DEL SISTEMA

a. Encargado de la evaluación

El Departamento de Recursos Humanos es el responsable de la aplicabilidad del sistema en conjunto con de la Dirección de Docencia, las cuales serán responsables de la planificación, organización, coordinación, control y aplicación del sistema de evaluación.

b. Evaluados

- Jefe del Depto. de Gestión y Desarrollo Curricular
- Jefe del Depto. De seguimiento y evaluación curricular.
- Coordinador de la academia de matemática
- Coordinador de Programas de Educación No Formal
- Coordinador de Programas Zona-Norte
- Asesor Técnico en Pedagogía

c. Evaluadores

Deben ser lo superiores, pares, cliente interno y externo. Que tengan la oportunidad de ver al evaluado en acción.

FRECUENCIA CON QUE SE DEBE EVALUAR

Con el propósito de dar continuidad a la implementación del modelo de evaluación de desempeño 360°, se recomienda realizar dicha evaluación semestralmente (en los meses de junio y diciembre), para obtener dos evaluaciones al año.

ETAPAS DEL PROCESO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360°

1.- Preparación



En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360 grados. Se deberán de analizar las Competencias Laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de 360 radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

2.- Sensibilización



El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.

3.- Proceso de evaluación



Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de evaluación, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva.

4.- Recolección de datos



Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

5.- Reporteo



El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que, en un proceso de evaluación de 360 grados, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

6.- Retroalimentación



Todo el proceso de evaluación de 360 grados, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. La retroalimentación de una evaluación de 360 grados debe verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

7.- Planes de desarrollo



Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 grados debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil. Hacer algo ya que es una decisión interna.

PROCEDIMIENTO

Para que la Dirección de Docencia pueda realizar una evaluación de desempeño de 360° a sus diferentes departamentos, divisiones y coordinaciones se recomienda:

- j. Preparar al personal de la Dirección de Docencia, con la información de lo que involucra el proceso de desempeño de 360°, dando los objetivos y el porqué de su aplicación.
- k. El entrenamiento es indispensable y debe hacerse énfasis sobre los factores a evaluarse, bajo que ponderación se evaluarán y el uso del instrumento.
- l. Estipular el periodo de evaluación y retroalimentación, cuidando que se de cada seis meses, considerando la primera evaluación en el mes de junio y la segunda en el mes de diciembre.
- m. La descripción y perfil de puesto son necesarios para establecer las funciones y responsabilidades de un puesto específico. Razón por la cual la Dirección de Docencia debe de mantenerlos actualizados.
- n. Determinar las metas y objetivos del desempeño.
- o. Diseñar el instrumento de evaluación de desempeño de 360° para los diferentes departamentos y/o divisiones y coordinaciones de la Dirección de Docencia, que solo será entregado en forma directa al interesado. El cual será procesado por el Departamento de Recursos Humanos.
- p. Aplicar el instrumento de la evaluación del desempeño de 360° siguiendo los siguientes pasos:

Tabla 18. Pasos para aplicar el instrumento de evaluación de desempeño de 360°

Paso 1	El Departamento de Recursos Humanos revisa e imprime la cantidad de formularios según el número de evaluados y evaluadores.
Paso 2	El Departamento de RRHH entrega a cada jefe de área los instrumentos para evaluación de su personal, cada sobre debe de ir identificado con el nombre del empleado a evaluar e indicando la metodología de entrega.
Paso 3	El jefe inmediato deberá entregar a cada persona responsable de evaluar al colaborador el formato de evaluación de desempeño a utilizar.
Paso 4	Los evaluadores llenan sus respectivos instrumentos y procederán a entregarlo al jefe inmediato.
Paso 5	El jefe inmediato traslada en sobres cerrados al Departamento de RRHH todas las evaluaciones realizadas.
Paso 6	Los documentos son archivados por el encargado de Recursos Humanos y no son devueltos por ninguna razón.

- q. El departamento de Recursos Humanos analiza los datos recolectados y debe incluir las responsabilidades y funciones.
- r. El Departamento de Recursos Humanos deberá elaborar un informe en base a la metodología empleada para ser entregada al evaluado en la reunión programada para entregar los resultados de la evaluación de desempeño.
- e) Al informe debe adjuntarse una explicación de las mejoras que se deben hacer para mejorar el desempeño según resultados obtenidos.
- f) Presentar un informe al Rector (debe ser informado de los resultados consolidados de las evaluaciones de desempeño de 360 ° en relación con los factores que todos los trabajadores poseen).

- g) Brindar retroalimentación cada seis meses al finalizar el I semestre y II semestre, en donde participen jefes inmediatos y personal evaluado.
- h) Mantener la comunicación y dar seguimiento al proceso.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR

Los criterios de desempeño a evaluar se derivan de los descriptores de puestos que se elaboraron en la propuesta uno y son los siguientes:

Tabla 19. Factores y punteo ponderado

1	Comunicación	15%
2	Trabajo en equipo	12.5%
3	Resolución de problemas	15%
4	Mejora continua	17.5%
5	Organización y administración del tiempo	7.5%
6	Enfoque en el cliente	12.5%
7	Pensamiento estratégico	10%
8	Enfoque a resultados	10%
Total		100%

Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

Tabla 20. Escala de evaluación

Supera las expectativas	100% de cumplimiento
Cumple con las expectativas	de 81% a 99% de cumplimiento
Cumple la mayoría de las expectativas	de 61% a 80% de cumplimiento
Cumple parcialmente las expectativas	de 31% a 60% de cumplimiento
No cumple las expectativas	de 0% a 30% de cumplimiento

Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

Tabla 21. Escala de calificación de comportamiento a evaluar

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

Fuente: Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

INSTRUMENTOS

Tabla 22. Instrumento de Evaluación de Desempeño 360°

	UDH UNIVERSIDAD DE DEFENSA DE HONDURAS	Evaluación de 360 Grados			
		Fecha: <input style="width: 100px;" type="text"/>			
Datos del evaluado:					
Nombre:	<input style="width: 80%;" type="text"/>				
Departamento:	<input style="width: 80%;" type="text"/>				
Puesto:	<input style="width: 80%;" type="text"/>				
Datos del evaluador					
Nombre:	<input style="width: 80%;" type="text"/>				
Relación con el evaluado	<input style="width: 80%;" type="text"/>				
COMPETENCIAS A EVALUAR					
Comunicación					
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				
3	Presta atención en las conversaciones.				
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				
Trabajo en equipo					
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				
8	En él o ella se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y servicio.				
9	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				
10	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				
11	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				
Resolución de problemas					
12	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				
13	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				
14	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				
15	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				
16	Conserva la calma en situaciones complicadas.				
17	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a topdas y diversas situaciones que se le presentan.				
Mejora continua					
18	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				
19	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				
20	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				
21	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				
22	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				
23	Demuestra conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.				
24	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.				
Organización y administración del tiempo					
25	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				
26	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				
27	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				
Enfoque en el cliente					
28	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.				
29	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				
30	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				
31	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				
32	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				
Pensamiento estratégico					
33	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				
34	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				
35	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				
36	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				
Enfoque a resultados					
37	Reconoce y aprovecha las oportunidades.				
38	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				
39	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromiso.				
40	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.				
FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD					
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado					
FORTALEZAS					
ÁREAS DE OPORTUNIDAD					
Firma de Evaluador	Firma de Evaluado				

Tabla 23. Instrumento para realizar entrevista de retroalimentación



Entrevista de Retroalimentación

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre completo:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

Datos del evaluador	
Nombre completo:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado	<input type="text"/>

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Supera las expectativas	100% de cumplimiento
Cumple con las expectativas	de 81% a 99% de cumplimiento
Cumple la mayoría de las expectativas	de 61% a 80% de cumplimiento
Cumple parcialmente las expectativas	de 31% a 60% de cumplimiento
No cumple las expectativas	de 0% a 30% de cumplimiento

INDICADORES DE GESTIÓN				
N°	DESCRIPCIÓN DE FACTORES	PUNTAJE OBTENIDO (%)	PUNTAJE ESPERADO (%)	COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES
1	Comunicación		15%	
2	Trabajo en equipo		12.5%	
3	Resolución de problemas		15%	
4	Mejora continua		17.5%	
5	Organización y administración del tiempo		7.5%	
6	Enfoque en el cliente		12.5%	
7	Pensamiento estratégico		10%	
8	Enfoque a resultados		10%	
	Total		100%	

FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
Indica algunas fortalezas y debilidades que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	<input type="text"/>
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	<input type="text"/>

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?
<input type="text"/>

Tabla 24. Instrumento para presentar el plan de mejora



Plan de Mejora

Fecha:

Datos del evaluado:	
Nombre completo:	<input type="text"/>
Departamento:	<input type="text"/>
Puesto:	<input type="text"/>

Datos del evaluador	
Nombre completo:	<input type="text"/>
Relación con el evaluado	<input type="text"/>

ESCALA DE CALIFICACIÓN	
Persona que requiere plan de mejora	<input type="text"/>
Debilidades (aspectos que necesitan acción correctiva)	<input type="text"/>
Descripción acción de mejora	<input type="text"/>
Objetivos (s)	<input type="text"/>
Meta (s)	<input type="text"/>
Plazo de ejecución	Fecha de inicio: <input type="text"/>
	Fecha de finalización: <input type="text"/>
Responsable (s)	<input type="text"/>
Indicador de cumplimiento	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>

Firma de Evaluador

Firma de Evaluado