



**XIII Coloquio de Gestión Universitaria
en América del Sur**
“En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

**ÁREA TEMÁTICA:
CARRERA DOCENTE Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

**TÍTULO:
LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACADÉMICO UNIVERSITARIO:
ANTECEDENTES PARA SU ANÁLISIS EN EL CONTEXTO CHILENO.**

Tamara Márquez Lempⁱ
Víctor Cancino Cancinoⁱⁱ

1. Introducción

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos la evaluación de desempeño es considerada como una de las herramientas más pertinentes y útiles para “mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas...” (Bohlander, Snell, y Sherman, 2001: p.312). Esta puede ser entendida como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro” (Chiavenato, 2000: p. 243), de acuerdo con esta definición cuando hablamos de evaluar desempeño estamos considerando que: las personas son examinadas en un puesto de trabajo, este análisis es situacional y va a depender de las funciones que se le hayan atribuido, de las condiciones laborales del puesto de trabajo y por supuesto de las características personales de cada trabajador; y que su propósito estratégico es encaminar a los empleados a alcanzar las metas de la organización.

En cuanto a la administración de recursos humanos el principal objetivo de la evaluación de desempeño es mejorar los resultados alcanzados por la organización, a través de sus recursos humanos. De acuerdo a Chiavenato (2000) este objetivo se cumple a través de tres objetivos secundarios fundamentales:

- Medir el potencial humano para el pleno empleo de las capacidades de las personas.
- Tratar al capital humano como una ventaja competitiva de la empresa.

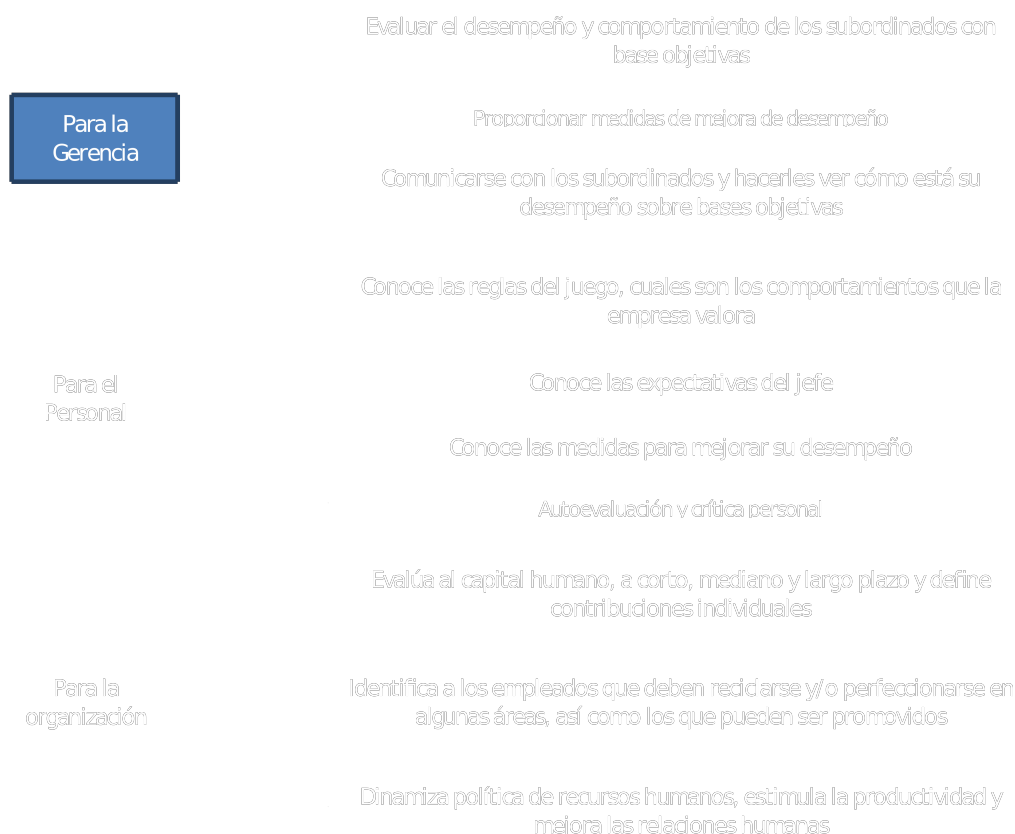
- Dar oportunidades de crecimiento a los individuos alineando los objetivos individuales con los objetivos de la organización.

Para Bohlander, Snell y Sherman (2001), los principales objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Dar al personal la oportunidad de revisar su desempeño.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los miembros de la organización.
- Recomendar acciones a seguir al personal para mejorar.
- Brindar bases para adecuar el sistema de remuneraciones.

Los autores concuerdan en que la evaluación de desempeño trae beneficios a nivel gerencial, para el personal y para la organización, como se resume en el siguiente esquema:

Esquema 1: Beneficios de la evaluación de desempeño en los diferentes niveles organizacionales.



Fuente: Elaboración propia a partir de Chiavenato (2000)

Para Hatum (2009), “la evaluación de desempeño debe ser el resultado de haber entendido cuál es la estrategia corporativa, y las ventajas competitivas de la organización frente a la competencia”. En general, la evaluación de desempeño puede tener un alto impacto en la estrategia, las capacidades distintivas (ventajas competitivas), los estilos de liderazgo, las personas, la misión interna y los valores compartidos. La evaluación de desempeño puede

aplicarse a todo tipo de organizaciones, las instituciones educativas en general y las universidades en particular. Siendo clave en los resultados institucionales, los mecanismos que se utilicen para la evaluación del desempeño, ya que dependiendo de la relevancia que tengan las diferentes actividades en el sistema de evaluación, será el énfasis las personas coloquen en sus tareas.

En síntesis, puede alcanzar un alto impacto en toda la organización y por lo tanto no es irrelevante el sistema de evaluación que se utilice, por el contrario, de acuerdo a la manera en que se evalúe, debieran ser los resultados que se obtengan nivel de desempeño institucional y la articulación que se logre con los objetivos estratégicos institucionales, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 1: Impacto de la evaluación en la alineación organizacional.

Factor de Impacto	Cierto Impacto	Alto Impacto	Observaciones sobre el Impacto en los distintos factores
Estrategia		X	Con la evaluación se alinean primeramente los objetivos a lograr para alcanzar los objetivos estratégicos.
Sistemas y Procesos	X		Los objetivos marcados por la evaluación pueden implicar cambios en procesos o sistemas.
Capacidades distintivas		X	El impacto de la evaluación en las capacidades organizacionales es grande. Con esta herramienta se puede fomentar la conformación de competencias necesarias para la consolidación de la estrategia presente y futura de la organización.
Estilos de conducción		X	Moldear el estilo directivo es una de las posibilidades que otorga la evaluación de desempeño por un buen feedback dado oportunamente.
Personas		X	El impacto de la evaluación en las personas es alto debido a que afecta tanto a las competencias propias como a la performance.
Misión Interna		X	La evaluación puede no sólo transmitir valores organizacionales sino también moldear comportamientos acordes con la cultura deseada
Valores Compartidos		X	

Fuente: Hatum, 2009, P. 122.

2. El sistema de evaluación de desempeño académico a nivel Universitario

La educación superior cumple un rol fundamental en la sociedad, no solo debe formar a los jóvenes para incorporarse al mundo del trabajo, debiendo contribuir al desarrollo social, científico y tecnológico. En este sentido, el rol del académico de educación superior, más allá de traspasar conocimientos y desarrollar competencias técnicas y profesionales en el estudiantado, debe procurar su desarrollo integral, pero al mismo tiempo requiere realizar investigación pertinente y de calidad, que permita contribuir al desarrollo científico y

tecnológico de la sociedad. En palabras de (Vain 1998) “la Universidad es una institución que produce y transmite conocimientos” (p.67), o en palabras de Serrano (2007, p.2):

“La educación superior, en este siglo, alcanza dimensiones más trascendentes en el desarrollo sociocultural y económico y en el desarrollo humano para la construcción del futuro en las sociedades. Este desarrollo supone la formación con énfasis en el enriquecimiento del individuo, en su pensamiento como instrumento de subjetivación, es decir, la emergencia del sujeto capaz de convertirse en agente consciente de interpretación, creación y transformación de si mismo y de la sociedad”

Para Bernasconi (2008) el conocimiento se logra solo a través de la transformación de un profesor desde su propia especialización profesional a un experto entrenado en investigación que tenga dedicación completa a la actividad académica y que genere conocimiento, así habla de una transición de la “academia amateur” a una “profesional” .

“La amateur –uso la expresión como lo opuesto a lo profesional y sin intención peyorativa- es la de los profesores docentes, sean estos profesionales que tienen su práctica fuera de ella y enseñan algunos cursos, o empleados de tiempo completo en la universidad” (Bernasconi, 2008: p.19)

Según Bernasconi (2008), en las universidades Chilenas pertenecientes al consejo de rectores la academia amateur ha quedado atrás dando paso a la academia profesional. Sin embargo, aún en muchas universidades privadas se continúa trabajando con profesionales dedicados exclusivamente a la docencia, o compartiendo su tiempo entre docencia y práctica; y se realiza muy poco o nada de investigación. Esto nos lleva a la interrogante, sobre si ¿están los docentes cumpliendo con la responsabilidad de generar conocimiento, de conocer el objeto de estudio y de traspararlo a los estudiantes?, y si lo hacen ¿están logrando los objetivos de la educación superior? Para responder estas preguntas, se hace imprescindible considerar la evaluación de desempeño académico en las universidades, la que puede entenderse como:

“La evaluación de la efectividad de la docencia es un aspecto que se considera fundamental en casi todas las instituciones de educación superior; determinar la calidad con la que se llevan a cabo diversas funciones docentes es esencial para realizar una variedad de recomendaciones y decisiones académicas y administrativas” (Rueda Beltrán, 2008: p.11).

Para el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), citado en Vain (1998), las dimensiones a considerar en la evaluación académica son:

Tabla 2: Dimensiones a considerar en la evaluación académica universitaria de la enseñanza.

Dimensión	Descripción
Relevancia	¿Cumpe la institución con sus fines?
Efectividad	¿Los resultados son los que se esperaban?
Disponibilidad de Recursos Adecuados	¿Cuenta la universidad con los recursos adecuados para cumplir sus objetivos de corto y largo plazo?
Eficiencia	¿Los recursos utilizados responden a la consecución de los objetivos?
Eficacia	¿Son apropiados los recursos en relación a los objetivos?
Procesos	¿Existe algún proceso que impida conseguir los objetivos?

Fuente: Elaboración propia a partir de Vain (1998).

A partir de estas dimensiones, se desprenden los siguientes criterios para la evaluación de la docencia universitaria:

Tabla 3: Criterios para la evaluación de la docencia

Dimensiones	Criterios
Relevancia	Pertinencia. Impacto Adecuación Oportunidad
Efectividad	Formulación de Metas Explícitas Cumplimiento de Metas Logros de Aprendizaje
Disponibilidad de los recursos	Disponibilidad de Recursos Humanos. Disponibilidad de Recursos Materiales y Financieros. Disponibilidad de Recursos de Información
Eficiencia	Eficiencia Administrativa Eficiencia Pedagógica
Eficacia	Adecuación de Recursos Relación Costo-Efectividad Costo Beneficio Limitantes de Recursos
Procesos	Interacción de Factores de Tipo Institucional. Interacción de Factores de Tipo Pedagógico

Fuente: (Vain: 1998, p.69)

De acuerdo a Bernasconi (2008), "...la docencia es el elemento menos dispensable en los compromisos de desempeño académico que los profesores pactan con sus jefes de unidad en cada vez más universidades del país..." (p.21). Pero la docencia no es el único aspecto que se debe evaluar al medir el desempeño de un académico de educación superior, ya se convino anteriormente que el docente debe ser capaz de generar conocimiento y de traspassarlo a los

estudiantes, por lo que la investigación también es una de las labores fundamentales en el desarrollo de sus actividades.

El autor señala que el establecer estándares de desempeño profesional en torno a la investigación no necesariamente implica que los perfiles de los académicos de las universidades chilenas se ajusten a este patrón; señala además que los docentes universitarios “Son instructores de tiempo completo que llenan la mayor parte de su tiempo en la enseñanza, la administración y la política interna...”. También se refiere a que estos estándares de desempeño profesionales deben ajustarse a la diversidad de oficios académicos que coexisten en las universidades, en sus palabras “...esta diversidad pone un desafío grande frente a los administradores que deben establecer reglas y políticas que rigen la carrera académica” (Bernasconi: 2008, p. 22-23).

Desde fines de los años 90, de acuerdo a los requisitos para acceder a fondos concursables del Programa de Mejoramiento de la calidad y la Equidad de la Educación Superior se implementa en algunas universidades chilenas los compromisos de desempeño y los incentivos al trabajo académico que sirven como instrumento para apoyar la planificación estratégica (Fernández, 2008).

Los compromisos individuales de desempeño son los que cada profesor contrae con su unidad académica y que deben dar cuenta del trabajo que se compromete a realizar el académico ante su jefe de unidad y la administración de la universidad. Por lo general estos compromisos se dan en los ámbitos de docencia, investigación, extensión y administración; aunque hay universidades que incluyen otras actividades como perfeccionamiento y transferencia tecnológica. Los compromisos de desempeño son flexibles aunque deben ajustarse a la normativa y políticas de la universidad, esta flexibilidad se requiere por la naturaleza del trabajo académico en una universidad que siempre implica diversas áreas de investigación.

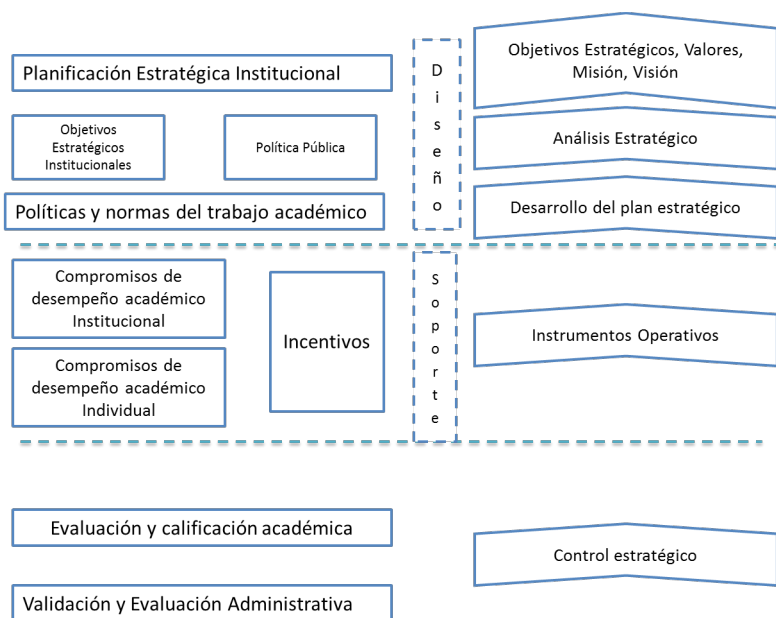
Al realizar un compromiso de desempeño, esto implica que su cumplimiento se complemente con incentivos, estos incentivos, deben orientarse hacia aquellas áreas en las que la universidad desee un mayor desarrollo. Los incentivos por lo general son monetarios y pueden beneficiar al académico directamente o a la unidad académica en dónde desarrolla sus funciones. Frente a la última modalidad, Fernandez (2008) señala que existen dos posiciones que se contraponen, por un lado es considerado una desnaturalización y monetarización del trabajo académico y por otra lo consideran un premio a la productividad. Los incentivos no

monetarios por lo general son descargas de horarios de trabajo, entre otras mejoras en las condiciones laborales.

Para que un compromiso de desempeño funcione como una herramienta de planificación estratégica efectiva, debe ir acompañada de una evaluación, que verifique su alcance y sancione los no cumplimientos. Algunas universidades, como la Universidad de Talca) realizan evaluaciones periódicas a través de comisiones en las que se utiliza el compromiso de desempeño como un insumo. Además en algunos casos los profesores deben hacer una autoevaluación del cumplimiento señalando las causas de los incumplimientos y los logros no considerados en el compromiso. Los resultados de las comisiones en algunas universidades son utilizados como referencia por las comisiones de categorización y promoción que jerarquizan la carrera de los académicos.

Estas herramientas, cumplen dos funciones dentro de la planificación estratégica, por un lado la de socializar los objetivos de desarrollo en la organización y por otro servir de instrumento para el alcance de ellos. Por lo que claramente los compromisos de desempeño, los incentivos y la evaluación académica debe estar alineada con los objetivos estratégicos institucionales.

Esquema 2: Compromisos de desempeño en el marco de la planificación estratégica



Fuente: (Fernández: 2008, p.85)

Si bien es cierto, ha quedado en evidencia que el desempeño de los docentes influye directamente sobre la calidad de la educación superior, no es menos cierto que hay otros factores que también tienen incidencia en esto:

“La institución deberá contribuir para que los encargados de la actividad cuenten con formación profesional especializada, condiciones institucionales para llevar a cabo su labor en estrecha comunicación con los programas de formación continua y desarrollo profesional de los académicos; y una ubicación institucional y situación laboral de los encargados que trascienda los períodos de las administraciones, para desarrollar acciones a mediano y largo plazos” (Rueda Beltrán: 2008, p.16).

Al mirar la evaluación de desempeño desde un enfoque sistémico se observa que dependiendo del énfasis que se le dé a los diferentes indicadores y criterios de evaluación esto moldeará el desempeño de los trabajadores, la estrategia de la organización y la calidad de sus procesos. Por lo tanto, no es un tema menor la decisión de qué, quién (es), cómo y cuándo evaluar. En educación, no es distinto, y la manera en que se realice la evaluación académica llevará a los docentes a moldear su desempeño y a la institución a entregar un servicio de mayor o menor calidad.

3. La evaluación de desempeño académico a nivel institucional: evidencia empírica.

A continuación, el documento analizará antecedentes específicos de la Universidad de Talca, institución donde las condiciones laborales de un académico (tiempo que dure su nombramiento, el grado y nivel Escala de Remuneraciones) se fijan en su nombramiento y no dependen directamente de su jerarquía. En relación a la tarea académicas, la Universidad establecer que “es deber de todo académico dedicarse al estudio amplio y profundo de su disciplina; el avance y creación del conocimiento en ella; a enseñarla a sus alumnos; y promover en forma permanente los intereses de la Universidad como lugar de estudio, enseñanza e investigación”. (Universidad de Talca, 2011)

De acuerdo a la ordenanza general del académico dentro de la Universidad, existen dos procesos independientes entre sí que sirven para evaluar el desempeño de los académicos. Por un lado está el sistema de Jerarquización y Promoción Académica (llamado Evaluación Académica); y por otro el sistema de Calificación Académica. En este apartado analizaremos ambos procesos, comenzando por la Jerarquización y Promoción (Universidad de Talca, 2011).

3.1. *Jerarquización y Promoción Académica en la Universidad de Talca*

De acuerdo con la ordenanza del académico, en su artículo 19° y siguiente, en la Universidad de Talca los académicos del cuerpo regular son jerarquizados en categorías:

- a) **Profesor Titular:** es el académico que tiene mayor responsabilidad en las funciones Docentes y de Investigación, coordinando grupos humanos que se establezcan para su ejecución. Los académicos de esta categoría son contratados hasta su retiro, siempre que cumpla las obligaciones de su cargo, a menos que la primera vez hayan sido contratados por 2 años solamente, un nuevo nombramiento en este caso le otorgaría el derecho a conservar su cargo hasta la edad de retiro.

Dentro de los requisitos para adquirir esta categoría están:

- Haber alcanzado un nivel de post-grado que lo habilite, sin limitaciones para el cultivo de su disciplina al más alto nivel.
- Haber logrado un lugar de eminencia y distinción nacional y reconocimiento internacional en su disciplina por su relevante labor académica.
- Haber contribuido significativamente a la formación de académicos o grupos de investigación.
- Cumplir con el procedimiento de habilitación a la jerarquía de Profesor Titular, el que consiste en la presentación escrita de un trabajo original y relevante sobre un tema de su especialidad, el trabajo debe ser expuesto en un acto solemne ante la comunidad académica.

- b) **Profesor Asociado:** es el académico que participa en la conducción y ejecución de actividades de docencia e investigación en su unidad. De manera excepcional puede asumir labores propias de un profesor titular, cuando la autoridad competente lo disponga y las circunstancias lo ameriten. Los académicos de esta categoría son contratados hasta su retiro, siempre que cumpla las obligaciones de su cargo, a menos que la primera vez hayan sido contratados por 2 años solamente, un nuevo nombramiento en este caso le otorgaría el derecho a conservar su cargo hasta la edad de retiro. Los requisitos para ser nombrado Profesor Asociado son:

- Haber obtenido un grado académico de Magíster o Doctor.
- Demostrar originalidad, autonomía y prestigio nacional en el desarrollo de una línea de trabajo académico, o en su desempeño profesional en un área de conocimiento.
- Acreditar un alto nivel en su desempeño docente.
- Cumplir con el procedimiento de habilitación a la jerarquía de profesor Asociado que consiste en exponer un tema relevante de su especialidad, en un acto solemne ante la comunidad académica.

- c) **Profesor Asistente:** es aquel que colabora con los profesores titulares y asociados en tareas de docencia e investigación y su labor se orienta a una promesa de desarrollo a niveles académicos superiores.. El profesor asistente se nombra anualmente, si es nombrado por cuarta vez, conservará su cargo hasta la edad de retiro, siempre que cumpla con sus derechos y obligaciones de manera satisfactoria. Para ser nombrado Profesor Asistente se requiere:
- Haberse desempeñado en funciones auxiliares de docencia, investigación o asistencia técnica, que acrediten el dominio de su disciplina.
 - Estar en posesión a lo menos de un grado académico de Magíster, o acreditar un destacado desempeño profesional mínimo de 8 años.
 - Cursar el programa de perfeccionamiento pedagógico que ofrece la universidad
- d) **Instructor:** es aquel que posee conocimientos sólidos y suficientes en su disciplina que le permiten colaborar, bajo la dirección de un profesor, en tareas de docencia e investigación. Su nombramiento es por un año y no puede superar los 4 años.

Además de las jerarquías del cuerpo académico regular, está el cuerpo académico no regular, el que se divide en las siguientes jerarquías:

- e) **Profesor Emérito:** es un honor que la Universidad entrega de por vida, a un profesor que haya dedicado más de 15 años a trabajar para un a Facultad o Instituto de la corporación y que han tenido una destacada labor.
- f) **Investigador Titular, Asociado o Asistente:** es aquél que reúne las características para ser profesor titular, asociado o asistente y que ha sido contratado por la universidad para realizar investigación. En cualquier categoría el investigador será contratado por 1 año o por la duración del período de investigación, podrá ser volver contratado las veces que se requiera.
- g) **Profesor Visitante:** es aquél que es contratado por 1 o 2 años para desempeñarse en la universidad en el estudio, enseñanza o investigación, y que viene de otra universidad nacional o extranjera. Si es que la otra universidad autoriza al académico por un período mayor al mencionado se le contratará por este último y conservará la jerarquía equivalente a la que tiene en su universidad o corporación.
- h) **Conferenciante:** son contratados para labores principalmente docentes, y excepcionalmente para investigación o gestión académica. Su contratación es anual o semestral y dependerá de las necesidades de la unidad y su última calificación.

- i) **Profesor de Práctica:** aquella persona cuya experiencia contribuye a que los estudiantes adquieran habilidades o conocimientos técnicos o prácticos indispensables para el conocimiento de determinadas materias. Son contratados por un año con renovación anual hasta los tres años. Si amerita un contrato por un período diferente a un año se puede hacer pero debe constar por escrito en el decreto.
- j) **Asistente:** son aquellos profesionales que tienen conocimientos suficientes en una disciplina y son contratados para apoyar la labor de un profesor Titular o Asociado en tutorías, investigación o en otras actividades similares, pero no tendrá a su cargo cursos o seminarios. Son contratados por un año con renovación anual hasta los tres años. Si amerita un contrato por un período diferente a un año se puede hacer pero debe constar por escrito.

La evaluación académica, establecida en la ordenanza del académico de la Universidad de Talca, consiste en el proceso de análisis de antecedentes y méritos de su labor para determinar el lugar que ocupará dentro de la jerarquía anteriormente descrita. Es un requisito ineludible para el ingreso y promoción de un académico de la institución.

Esta evaluación se realiza por medio del Comité de Evaluación de la Facultad y por la Comisión Superior de Evaluación Académica cuando corresponda. Las resoluciones de ésta última no son apelables, si las del Comité de Evaluación de la Facultad. Esta evaluación tiene los siguientes criterios para la medición: formación y obra realizada (docencia, investigación, creación, creación artística, extensión, administración académica, experiencia profesional, compromiso de la institución y relaciones interpersonales).

3.2. Calificación Académica

El propósito de la calificación es propender a la excelencia perfeccionando continuamente el desempeño académico. Dentro de la calificación se considera tanto al cuerpo académico regular como a los de categoría de conferenciantes. “La calificación académica es el acto por el cual la Universidad de Talca evalúa periódicamente la calidad del trabajo realizado por cada uno de sus académicos” (Universidad de Talca, 2010).

El proceso de calificación del cuerpo académico regular se realiza periódicamente para medir el desempeño de los docentes, considera calidad, responsabilidad y productividad además del respeto y cumplimiento de las normas de la universidad. De acuerdo a la ordenanza del académico es su deber cumplir con las actividades por él programadas en el Compromiso de Desempeño y las que le sean asignadas de acuerdo a su jerarquía.

El Comité de Calificación es quien tiene la responsabilidad de recoger los antecedentes del trabajo efectuado por los académicos en el período estipulado, además de calificar a los profesores Instructores, Asistentes (cuyo nombramiento no sea hasta la edad de retiro) y los Conferenciantes. Está compuesto por: tres miembros de las más altas jerarquías académicas, entre aquellos académicos que tengan nombramiento hasta la edad de retiro. Los acuerdos que tome este comité solo son apelables en caso de ser considerados deficientes o con observaciones, ante la Comisión Superior de Calificación.

La Comisión Superior de Calificación tiene la responsabilidad de recoger los antecedentes del trabajo efectuado por los académicos y calificarlos (Profesores Titulares, Asociados y Asistentes hasta la edad de retiro), en el período estipulado, está compuesto por: académicos de las dos más altas jerarquías que hayan sido calificados BUENO en el período anterior (tres miembros permanentes y un suplente), el comité de calificación de la facultad o instituto, el vicerrector académico y el secretario general.

Los antecedentes requeridos para la calificación de un académico son:

- a) Actividades docentes, cumplimiento de las obligaciones de la calidad y administración de la docencia en especial.
- b) Publicaciones, trabajos de creación o trabajos profesionales desarrollados e investigaciones profesionales.
- c) Resultado del rendimiento académico cuando el evaluado haya asistido a cursos de perfeccionamiento en el período.
- d) Actividades de extensión.
- e) Aportes hechos al desarrollo y perfeccionamiento de su unidad académica.
- f) Asignación de funciones e informe de cumplimiento de las mismas.
- g) Calificaciones anteriores.

4. A Modo de Conclusión: Orientaciones de Mejora para el Sistema de Evaluación de Desempeño Académico.

A partir de la entrevista realizada a informantes claves¹, fue posible concluir que en el sistema de calificación académico, las buenas calificaciones no llevan directamente a mejorar las condiciones laborales, mientras que una mala evaluación traer asociado castigos y desvinculación. Esto es percibido como un sistema punitivo, y en general, este tipo de sistemas debilita la motivación y afecta la productividad, ante lo que se sugiere que:

- i. Se diseñe un sistema de incentivos equilibrado, que permita que aquellos académicos que sistemáticamente sean bien evaluados, lleve a una mejora en su jerarquía dentro

¹ El análisis de datos cualitativos se sustenta en entrevista a académicos de distintas jerarquías y que desempeñan o han ejercido roles claves en a nivel directivo.

de la categorización del académico (desarrollo de carrera) y/o que se mejoren las condiciones contractuales (flexibilidad horaria, compensaciones, beneficios, entre otros)

- ii.** Este sistema de incentivos sea difundido y conocido por todos los académicos de la universidad.
- iii.** Se mejore la retroalimentación del sistema, de manera que se permita cambiar conductas indeseables y fortalezca aquellas valoradas por la organización, esta retroalimentación debe anticiparse a la desvinculación de los académicos, para que el sistema sea percibido más equitativo y justo.

Frente a la inconsistencia entre los compromisos anuales de desempeño y la calificación académica obtenida, y por supuesto la desalineación con la jerarquización que se evidencia en el sistema se sugiere que:

- i.** Se desarrolle un diseño del sistema que permita alinear los mecanismos de evaluación y desarrollo de carrera, de manera que los compromisos anuales de desempeño sean parte importante de la calificación académica, y esta última se considere frente a la jerarquización. Se necesita que estas herramientas trabajen en equipo de manera que el sistema sea percibido como un todo y no como unidades aisladas.
- ii.** Además se requiere que este cambio no solo sea a nivel de normativa sino que también a nivel humano, de manera que las comisiones de calificación y jerarquización evidencien este cambio en sus procedimientos y procesos.

Frente a la disparidad de criterios, que entrega una sensación de inequidad en el sistema, lo que hace que los académicos no tengan incentivos que contribuyan a aumentar su productividad, se sugiere que:

- i.** Se realice un análisis de los procesos de calificación del sistema, de manera que se obtenga ciertos criterios y estándares comunes a las diferentes unidades académicas evaluadas, dejando siempre espacio para la flexibilidad requerida por una universidad donde operan diferentes disciplinas.
- ii.** Incluir algunos miembros permanentes y generales dentro de las comisiones de calificación y jerarquización que tengan al menos derecho a voz para asegurar la uniformidad de los criterios, o al menos la equidad del sistema.
- iii.** Debido a que la universidad completa está pasando a un modelo por competencias, sería interesante que estos criterios de evaluación dejaran de ser por objetivos y se evaluara las competencias estableciendo un diseño que permita a aquellos académicos que se sientan más cómodos o más preparados en una u otra actividad desarrollarla en la mayor parte de su tiempo, de esta forma se tendrían académicos especializados en investigación, otros especializados en docencia, extensión, gestión entre otras actividades, sin dejar las otras de lado por completo.

Referencias Bibliográficas

- Bernasconi, Andrés (2008). La profesionalización de la academia en Chile. Revista Calidad en la Educación No 28, Consejo Nacional de Educación, Chile.
- Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. W. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: International Thomson Editores.
- Casell Figueredo, E. y Perea Rodriguez, E. (2009). Organizaciones Necias o Inteligentes. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Consejo de Rectores de Universidades Chilenas (2010). Información institucional. Recuperado el 14/12/2010 desde <http://www.cruch.cl/cruch.html>
- Didriksson, A. (2005). La Universidad de la Innovación: Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro. Caracas, Venezuela: Plaza y Valdés Editores, S. A.
- Donayre S., R. & Inga R., P. Anghela (2011). Conflicto estudiantil en Chile: la educación en debate. Revista Andina de Estudios Políticos (7), 32.
- Espinoza, O. (2005). Privatización y Comercialización de la Educación Superior en Chile: Una visión Crítica. Revista de la Educación Superior, 41-60.
- Fernández, E. (2008). Compromisos de desempeño, incentivos y evaluación del trabajo académico. Revista Calidad en la Educación No 28, Consejo Nacional de Educación, Chile.
- Hatum, A. (2009). Alineando la Organización. Buenos Aires: Granica S.A.
- Osses, S.; Sanchez, I. e Ibañez, F. (2006). Investigación Cualitativa en Educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. Estudios Pedagógicos 32 (1), 119-133.
- Rueda Beltrán, M. (2008). La evaluación del desempeño docente en las universidades públicas de México. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa. Recuperado el 20/10/2010 desde http://www.rinace.net/riee/vol1-num3_e/art1.pdf
- Serrano, S. (2007). Un mundo más humano en las aulas universitarias: la voz de los estudiantes. Ponencia presentada en I Congreso Internacional de Calidad e Innovación en la Educación Superior (CIES2007). Recuperado el 18/10/2010, desde Universidad Simón Bolívar: <http://www.cies2007.eventos.usb.ve/memorias/ponencias/137.pdf>
- Universidad de Talca. (2010). Información Corporativa. Recuperado el 01/12/2010 desde <http://intranet.utalca.cl/rrhh/personal.php>
- Universidad de Talca. (2010). Acuerdo N° 1134. Promulga Acuerdo N° 1134 del Consejo Académico que modifica el reglamento de funcionamiento de los comités y comisión superior de calificaciones y fija texto refundido. Universidad de Talca, Rectoría.

Vain, P. D. (1998). La Evaluación de la Docencia Universitaria: Un problema complejo. Serie Estudio N°4, CONEAU Ministerio de Educación Argentina. Recuperado el 13/12/2010, desde: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00207.pdf>

Palabras Claves:

Gestión universitaria, desempeño académico, sistema de evaluación de desempeño.

ⁱ Magíster en Política y Gestión Educacional, Universidad de Talca. Ingeniero Comercial, Universidad de Talca. Docente Universitario. Email: tmarquezlemp@gmail.com

ⁱⁱ Ph.D. (c) en Dirección de Empresas, UPC Barcelona. Magíster en Administración de Empresas, Universidad de Chile; Ingeniero Comercial de la Universidad de Talca, con estudios de postgrado en Política Educativa. Especialista en Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión, ILPES-CEPAL. Académico del Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo de la U. de Talca, Chile. Email: vcancino@utalca.cl - Teléfono: (56-71) 200256