

Agenda Académica Anual

Palabras clave: Trabajo por objetivos, planeación de objetivos, despliegue de objetivos, asignación de objetivos, gestión del desempeño, objetivos de desempeño, tarea profesoral, responsabilidades del profesor, compromisos del profesor, distribución del trabajo, proyección de carrera profesoral

Resumen de la Práctica

En el año 2009, la Universidad de La Sabana implementó un modelo de gestión del desempeño para los profesores de planta que se instrumentaliza a través de la Agenda Académica Anual (AAA). La AAA permite la organización de las responsabilidades de cada profesor bajo un esquema de trabajo por objetivos que integra de manera coherente su perfil, su dedicación, el plan estratégico trienal de la respectiva unidad académica y de la Institución, y los requisitos y criterios para su ingreso y ascenso contemplado en el Reglamento de Escalafón de Profesores. Con este mecanismo, se concretan los compromisos del profesor con su jefe inmediato, el Director de Profesores e Investigación cada año a través de la formulación de metas específicas relacionadas con sus funciones y su formación, considerando como componentes esenciales el desarrollo de la docencia, de la investigación formal, de la producción científica y académica, de la proyección social, del asesoramiento académico, de la gestión, del plan de formación y capacitación, y de las competencias requeridas como profesor.

La AAA cuenta con un aplicativo web donde se registra el plan de trabajo del profesor durante el año, de 2010 a 2016 se desarrolló internamente bajo la herramienta Microsoft Visual Studio.Net, a partir de 2017 se implementó el modelo en el aplicativo de Oracle PeopleSoft, el cual soporta y facilita la realización de la evaluación de desempeño con las fases de planeación, seguimiento, evaluación y realimentación del desempeño para cada año de planeación institucional.

Al inicio de cada año, se realiza un despliegue de objetivos institucionales a todas las unidades académicas y administrativas mediante un proceso participativo en el que intervienen tanto los directores de cada unidad como sus jefes inmediatos (alto gobierno de la Universidad). A su vez, los directores de unidad académica realizan el descenso de objetivos en cascada, considerando además los objetivos de la unidad y siguiendo los niveles jerárquicos, así: director de unidad académica → director de profesores e investigación → profesor.

Los retos concertados para el año quedan consignados en el aplicativo, así como los resultados de las fases de seguimiento, evaluación y realimentación realizada por el mismo profesor (autoevaluación) y por su jefe inmediato. Una vez finalizada la fase de evaluación se consigna en el sistema la realimentación incluyendo aspectos positivos y mejorables del profesor, compromisos y sugerencias de formación para tener en cuenta en el siguiente año académico. La orientación y acompañamiento en la aplicación de todas las fases de este modelo de gestión del desempeño de profesores es realizada por la

Dirección de Desarrollo Profesional en concordancia con el director de profesores e investigación de cada unidad académica.

Al finalizar la vigencia de planeación institucional, la Dirección de Desarrollo Estratégico consolida los resultados de evaluación y prepara el informe de cumplimiento anual del Plan Estratégico Trienal Institucional.

1. Planificación de la Práctica

Desde finales de la década de los 90's, la Universidad de La Sabana implementó el trabajo por objetivos como mecanismo para orientar la gestión administrativa de la Institución. Este mecanismo se ha venido afinando y mejorando con el transcurrir de los años, contando a la fecha con un modelo integral de gestión para la planeación, seguimiento, evaluación y realimentación del desempeño del personal administrativo.

En el ámbito académico, a partir de 2009 con la implementación de la Agenda Académica Anual (AAA) se buscó garantizar un modelo de gestión del desempeño acotado a las necesidades académicas y potenciando la proyección de la carrera académica de los profesores, así como los objetivos institucionales de las Unidades Académicas. Para esto fue necesario integrar el modelo a los planes estratégicos trienal institucional y de unidades, constituyéndose en el mecanismo formal para el despliegue anual de objetivos y metas.

La visión y los propósitos consignados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se constituyen en los inspiradores de la gestión académica y administrativa de la Universidad para el cumplimiento de su misión. Estas orientaciones se despliegan en políticas que declaran la voluntad institucional, estableciendo los marcos de actuación en todos los niveles de la Institución; y en planes que trazan el curso deseable y probable de desarrollo y crecimiento institucional. En este sentido, esta buena práctica permite que los planes se lleven de manera efectiva al quehacer académico, asegurando en el largo plazo el cumplimiento de los objetivos estratégicos y, en consecuencia, de la visión.

De otra parte, el PEI declara que los profesores son el “centro mismo de la vida universitaria” y su constante atención y formación es indispensable para el logro de los fines institucionales; además, la Universidad como parte de su identidad promueve el trabajo bien hecho que supone la realización de un trabajo a conciencia y con sentido de responsabilidad frente a las obligaciones profesionales.

Así mismo, a partir del año 2020 la Universidad de la Sabana enfocada a transformarse una universidad de tercera generación que busca alinear las funciones de docencia e investigación hacia la proyección social generando así valor e impacto en la sociedad ha planteado cuatro prioridades estratégicas trienales con una visión común: “Universidad humanista y con impacto tangible en la era digital, para servir más y mejor” a partir de los cuales se ha realizado la planificación de los planes estratégicos institucionales y por unidad académica.

En consecuencia, la Agenda Académica Anual al conciliar los intereses del profesor con los principios y propósitos de La Sabana se constituye en un mecanismo que genera un impacto positivo en el desarrollo de la Universidad. Permitiendo así:

- Organizar las responsabilidades de cada profesor de planta bajo un esquema de trabajo por objetivos.
- Realizar una planeación integral de todas las responsabilidades de los profesores de planta.
- Consolidar el plan académico del profesor a mediano y largo plazo.
- Descender los planes estratégicos al quehacer de los profesores.
- Integrar la planeación estratégica institucional al plan de vida de los profesores.
- Evaluar y realimentar objetivamente los resultados académicos de los profesores frente a los compromisos planeados.
- Proyectar la carrera del profesor

2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Esta buena práctica se concibió y se diseñó en la Dirección de Desarrollo Profesional, se aprobó en la Comisión de Asuntos Generales (instancia máxima de gobierno para asuntos ordinarios), se soportó en el desarrollo de software efectuado por la Dirección de Sistemas y Tecnologías de Información, se alineó con el proceso de planeación institucional liderado por la Dirección de Desarrollo Estratégico y se implementó en el ámbito académico de la Universidad, impactando a todos los niveles desde el decano o director de unidad hasta los profesores de planta.

El proceso de gestión de desempeño a través de la AAA consiste en cuatro fases que se realizan durante el año académico que son la planeación, el seguimiento y la evaluación y realimentación. En la figura 1, se explica brevemente en que consiste cada una:

Fases de operación de la Agenda Académica Anual



En alineación con todo el fortalecimiento del cuerpo profesoral, a partir de 2016 se concibió la figura del director de Profesores e Investigación que tiene la siguiente misión:

“Liderar la selección, vinculación y orientación del desarrollo de los profesores de la respectiva unidad académica, en coherencia con la misión y los principios de la Institución, para asegurar una pertinente y oportuna prestación de los servicios docentes y una investigación de calidad y de alto impacto nacional e internacional, y para fomentar la investigación y la producción académica tanto en los profesores que pertenecen a los grupos de investigación como en los profesores que inician esta labor, todo con miras al crecimiento académico de la Universidad.”

El rol que tiene el director de Profesores e Investigación como jefe inmediato de los profesores de planta de su unidad académica en el proceso de gestión de desempeño a través de la Agenda Académica Anual es el de acompañar y enfocar el plan de trabajo del profesor para potenciar su carrera profesoral y los objetivos de la unidad académica a la que pertenece. Para ello, el director durante la fase de planeación descinde los objetivos del plan estratégico a metas que quedan registradas en la Agenda Académica y debe desarrollar el profesor, en la fase de seguimiento el director puede en reuniones periódicas con el profesor: agregar, ajustar, eliminar, registrar los % de avance de los objetivos y metas sobre la Agenda Académica. Así mismo, en la fase de evaluación y realimentación el director puede realizar evaluar cada objetivo y meta, registrar los logros y pendientes, así como dar una realimentación detallada al profesor.

Desde la puesta en marcha de la Agenda Académica Anual, se ha buscado articular este proceso entre las Direcciones de Desarrollo Profesoral, de Desarrollo Humano y de Desarrollo Estratégico en el cumplimiento de las fases del modelo de gestión del desempeño. Sin embargo, antes de 2017, cada dirección contaba con diferentes aplicativos que hacían más complejo la administración del proceso y la comunicación hacia la comunidad universitaria. Con la entrada del sistema de Oracle PeopleSoft, denominado al interior de la universidad como SIGA (Sistema Integrado de Gestión Académica y Administrativa), se logró unificar en una sola plataforma los procesos de las tres unidades, generando para los administradores del sistema más agilidad, gestión unificada de la información y sobre todo una alineación en la comunicación hacia la comunidad universitaria (directivos, profesores y administrativos). Otras ventajas que ha traído la implementación de este nuevo sistema son las siguientes:

- Se habilitó un módulo para parametrizar el número mínimo de horas a realizar durante el año del plan de formación por nivel de escalafón
- Integración con los resultados de la evaluación de la actividad docente que realizan los estudiantes a sus profesores, habilitación automática de la autoevaluación y evaluación de su jefe inmediato si el profesor dictó clase durante ese año.
- La asignación de objetivos puede tener las siguientes fuentes: objetivos institucionales descendidos por su jefe, objetivos propositivos descendidos por su jefe u objetivos propositivos ingresados por el profesor.
- En la fase de seguimiento los profesores pueden incorporar porcentaje de avance y cumplimiento, logros y pendientes.
- Consulta desde la AAA de la programación de clases que tenga registrado en el sistema.
- Visualización en la AAA en una misma página los cursos del plan de formación que el profesor vio durante el año, la educación formal e informal que el profesor este adelantando y haya registrado en su hoja de vida.
- Realimentación digital dentro del sistema, evitando tener que imprimir, firmar en físico, escanear y enviar a archivo. Esta mejora también ayuda a tener acceso fácilmente a la realimentación.

- Se cuenta con un reporte general y por profesor de seguimiento en cada fase del proceso al que tienen acceso los administradores del sistema y cada unidad académica. El profesor puede acceder a sus evaluaciones y realimentaciones de periodos anteriores permitiéndole hacer trazabilidad de sus metas y planes de trabajo.

3. Resultados de la Práctica

La práctica ha impactado a la comunidad académica de la universidad representada en: el rector, los vicerrectores, los decanos, los directores de unidades académicas, los directores de profesores e investigación, los 434 profesores de planta, la directora de desarrollo estratégico, la directora de desarrollo profesoral y demás personal administrativo que ha hecho posible la aplicación y éxito de este proceso que abarca aproximadamente 470 personas.

En relación con los profesores algunos de los resultados son los siguientes: organización consensuada de sus responsabilidades y compromisos académicos, considerando su perfil e intereses; evaluación objetiva y transparente de su quehacer, a partir de los compromisos que adquirió; consolidación de su plan académico a mediano y largo plazo, permitiéndole proyectar su carrera profesoral en una Universidad de tercera generación.

La comunidad de profesores de planta ha apropiado de manera significativa el uso de la AAA como guía para su labor y trabajo anual proyectando su ejercicio profesoral a través de las funciones sustantivas, en concordancia con unas prioridades estratégicas y unos objetivos de la unidad académica. El 100% de los profesores de planta utilizan la agenda académica convirtiéndose en un insumo fundamental para:

- Ascender en el Escalafón de Profesores en concordancia con las reglamentaciones establecidas y las evidencias registradas en la Agenda Académica Anual.
- Reconocimientos de la destacada labor profesoral con base en méritos.
- Incrementos y mejoras salariales.
- Apoyo de estudios en altas titulaciones, entre otros.

En relación con las Unidades académicas los resultados son los siguientes: equilibrio en la asignación de las responsabilidades en el cuerpo profesoral para el crecimiento armónico de la unidad acorde con el plan de desarrollo; visión conjunta de la planta profesoral para proyectar las necesidades relacionadas con formación y vinculación de profesores; logros de la unidad basados en resultados concretos y no en proyectos y actividades; conocimiento de las fortalezas y capacidades de sus profesores; seguimiento cercano a los objetivos y metas académicas de los profesores.

Para la Dirección de Desarrollo Profesoral algunos de los resultados son: insumo esencial para valorar el ingreso y ascenso de los profesores en el Escalafón; registro de la información en el Modelo de Desarrollo Profesoral, generación y seguimiento al cumplimiento de las políticas institucionales en materia de desarrollo profesoral: formación, perfiles, asignación de las responsabilidades académicas, entre otros; insumo para la proyección de la planta profesoral en la Universidad.

En cuanto a la Dirección de Desarrollo Estratégico algunos resultados son: consolidación de la cultura de la planeación; aseguramiento del despliegue de los objetivos

institucionales en toda la Universidad; insumo esencial para evaluar el cumplimiento del plan estratégico institucional y de unidades; revisión y actualización de los planes en concordancia con las prioridades estratégicas.

4. Evaluación y Revisión de la Práctica

Las Agendas Académicas Anuales proyectan el plan académico del profesor a mediano y largo plazo e impulsan la evolución y desarrollo de la Universidad acorde con los planes institucionales establecidos, constituyéndose en una práctica sustentable.

En reuniones periódicas con Desarrollo Estratégico y las unidades académicas se hacen ejercicios para conocer mejoras que puedan darse sobre el proceso, sobre el sistema y sobre los planes estratégicos.

Igualmente, se ha establecido un procedimiento de trabajo con la Dirección de sistemas para incorporar ajustes técnicos que faciliten la experiencia del usuario y la implementación de mejores prácticas en relación con el proceso y la presentación de información así mismo, que traiga información relevante para el profesor, el director de profesores e investigación y para las demás instancias académicas de la Universidad.

Así mismo se tienen reuniones mensuales entre las direcciones de Desarrollo Estratégico, Desarrollo Humano y Desarrollo Profesorado, para conocer y ajustar en el sistema los cambios de cargo entre profesores y administrativos garantizando así que cada empleado tenga la evaluación que le corresponde, el jefe inmediato correcto y las competencias de su cargo.

5. Carácter Innovador de la Práctica

Esta práctica, que promueve la cultura de la planeación, ha llevado al cambio en la forma de trabajo de los profesores, pasando de un trabajo por horas a un trabajo por objetivos, con una visión integral de sus responsabilidades profesoriales.

- Comunicar con claridad el propósito y el alcance del modelo de gestión del desempeño a todas las partes involucradas, especialmente a los profesores, indicándoles los beneficios para su crecimiento y proyección profesoral.
- Aplicar programas de reconocimiento a la excelencia en el desempeño de los profesores como estímulo y motivación para identificarse con el modelo de gestión.
- Hacer de éste un proceso participativo en el que intervengan todos los grupos de interés.
- Capacitar periódicamente y acompañar permanentemente a todos los grupos de interés para hacer vida el modelo de gestión en las unidades y para lograr la comprensión del trabajo por objetivos.
- Contar con un sistema informático de soporte para facilitar la implementación de las diferentes fases del modelo de gestión y consolidar información para el análisis.
- Hacer énfasis en la fase de seguimiento para tomar los correctivos necesarios con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas.

6. Divulgación de la Práctica

En el momento que se vincula un profesor de planta a la Universidad se le brinda una inducción en donde se le presenta en modelo de gestión del desempeño en la Agenda Académica Anual, se le explica de manera general las fases y la importancia del proceso para el crecimiento de su carrera.

Una vez el profesor ya está en su cargo, puede acceder a capacitaciones personalizadas proporcionadas por el director de Profesores e Investigación en las que se le explica con mayor detalle el funcionamiento y el propósito de la Agenda Académica.

Adicionalmente, la práctica se divulga por diferentes medios en relación con el inicio de cada fase del proceso. Entre las principales están:






- Comunicaciones masivas a través del correo electrónico institucional con infografías y videos.
- Ejercicios de descenso de planeación en el que participan las direcciones de Desarrollo Estratégico, Desarrollo Humano y Desarrollo Profesional con las comisiones de cada unidad académica.
- El sistema presenta las fechas de cada fase para que el profesor pueda conocer los plazos y realizar un proceso adecuado.

Por último, la Dirección de Desarrollo Profesional ha dispuesto de material de apoyo adicional compuesto de videotutoriales e instructivos que el profesor puede encontrar en la intranet de la dirección.

7. Fuentes Complementarias

Esta Buena Práctica no posee fuentes complementarias.

Datos de Contacto

-  Beatriz Duque Aristizábal
-  beatriz.duque@unisabana.edu.co
-  8615555 - 8616666
-  <http://www.unisabana.edu.co/>
-  Universidad de La Sabana