



## **IMPLEMENTACIÓN DE CARRERA ACADÉMICA EN LA FACULTAD REGIONAL TUCUMÁN UTILIZANDO DIRECCIÓN POR OBJETIVOS**

Sandra Valla  
Cristina Rojas  
Fabián Soria  
Rafael Montesinos

### **RESUMEN**

Carrera académica es el procedimiento de evaluación del desempeño de los docentes de la UTN, en sus funciones de docencia, investigación y extensión.

El objetivo del presente trabajo es proponer como metodología de la implementación de la Carrera Académica en la Facultad Regional Tucumán (FRT) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) a la Dirección por Objetivos (DPO).

La metodología que propone la Dirección por Objetivos para la evaluación del desempeño docente, a través de los instrumentos definidos por la Ordenanza 1182 de la Universidad que reglamenta el sistema de valoración de las funciones docentes.

Los resultados presentados expresan la definición de los objetivos establecidos y su implementación en la Unidad Académica.

Las conclusiones permiten establecer políticas de acción a fin de que la evaluación llevada a cabo mejore los procedimientos de enseñanza y de aprendizaje en la Facultad Regional Tucumán.

Palabras clave: carrera académica – evaluación docente – dirección por objetivos.

### **CUERPO DEL ARTÍCULO**

#### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La Carrera Académica dentro de la Universidad Tecnológica Nacional está comprendida dentro de las acciones en el proceso de evaluación de sus cuadros docentes, entendiendo esta

actividad como fundamental en la mejora de la calidad académica, tal como lo establece la Ordenanza N° 1182/2008 del Consejo Superior de la Universidad Tecnológica Nacional.

Como marco normativo de la misma se posee la *Ley de Educación Superior 24521*, en vigencia desde el 10 de agosto de 1995, establece en diversos artículos el derecho del docente de acceder a la Carrera Académica.

“Art. 11. - Son derechos de los docentes de las instituciones estatales de educación superior, sin perjuicio de lo dispuesto por la legislación específica.”

“a) Acceder a la carrera académica mediante concurso público y abierto de antecedentes y oposición...”

“c) Actualizarse y perfeccionarse de modo continuo a través de la carrera académica”

“Art. 37. - Las instituciones universitarias garantizarán el perfeccionamiento de sus docentes, que deberá articularse con los requerimientos de la carrera académica. Dicho perfeccionamiento no se limitará a la capacitación en el área científica o profesional específica y en los aspectos pedagógicos, sino que incluirá también el desarrollo de una adecuada formación interdisciplinaria.”

“Art. 51. - El ingreso a la carrera académica universitaria se hará mediante concurso público y abierto de antecedentes y oposición, debiéndose asegurar la constitución de jurados integrados por profesores por concurso, o excepcionalmente por personas de idoneidad indiscutible aunque no reúnan esa condición, que garanticen la mayor imparcialidad y el máximo rigor académico...”

La primera norma de la Universidad que hace referencia sobre la Carrera Académica es el Estatuto Universitario, en el cual “se establece la Carrera Académica para la formación, desarrollo, perfeccionamiento y evaluación de los docentes de acuerdo con la reglamentación que a tal efecto dicte el Consejo Superior”.

Carrera Académica, se define como un sistema mediante el cual se establece el ingreso, la permanencia y promoción de los docentes de nuestra Universidad Tecnológica Nacional. Debe verse a la misma, desde la perspectiva de la gestión, como un conjunto de acciones virtuosas basadas en el conocimiento del desempeño de los docentes, permite establecer planes de mejora pedagógica y disciplinar, y a la vez determina la estabilidad en el cargo en que éstos se desempeñan. De esta manera, se entiende y se estimula la mejora continua de la tarea del docente, es por esto que debe involucrar a todos los docentes y abarcar todas las actividades de la vida universitaria (enseñanza, investigación, extensión, gestión).

La implementación de la Carrera Académica permite, en primera instancia, una evaluación sistémica del conjunto de los docentes con una periodicidad anual. Esto posibilita en el tiempo, visualizar el progreso individual dentro del contexto de la institución donde se desenvuelve y, especialmente, del colectivo institucional en la función docente. Así mismo, permite diseñar planes de mejora a través de la detección de fortalezas y debilidades.

Cabe destacar que la concepción que rige la Carrera Académica contempla a la evaluación como un instrumento pedagógico y de gestión que estimula la mejora continua de la tarea docente y busca lograr la mejor calidad en la formación de los cuadros docentes. Es por ello, que todos los docentes de la Universidad, están contemplados en la Carrera Académica.

En cuanto a la Dirección por Objetivos (DPO), se puede mencionar que es uno de los modelos gerenciales surgidos en las últimas cinco décadas, sin duda, la DPO ha sido el más

consistente y perdurable. Está incluida entre las diez creaciones principales del “management” en el siglo XX.

Lo concreto es que, para operacionalizar cualquiera de los modelos gerenciales que surgieron después (calidad total, dirección estratégica, gestión por competencias, para citar algunos), no se ha inventado nada más efectivo que precisar los objetivos, en términos de resultados esperados, que debe aportar cada cual así como la utilización de otros procesos surgidos como parte del sistema de la DPO.

Wehrich comenta el surgimiento y evolución de la DPO en la siguiente forma: "Comenzó como una filosofía de la administración y muy pronto se convirtió en un elemento para evaluar el desempeño, después en una forma para integrar objetivos individuales y organizacionales, y ahora también es parte de la planeación estratégica en varias compañías. Pero se recomienda que la DPO debe convertirse en un sistema de administración para que sea verdaderamente productiva."

Para Stoner, en la DPO, la relación entre los objetivos del individuo y las metas comunes de la organización es algo de vital importancia. “El propósito principal de la DPO es lograr la operación eficiente de toda la organización mediante la operación eficiente y la integración de sus partes”.

Los principios básicos en los que se basó la DPO fueron los siguientes:

- La dirección centrada en resultados, previamente definidos en términos de objetivos, más que en el cumplimiento de tareas, actividades u órdenes, que había sido lo prevaleciente hasta esos momentos.
- Para una mayor comprensión, Odiorne, en encuestas e investigaciones que realizó identificó los beneficios que puede aportar la DPO (APO) al subordinado, al jefe y a la organización, que se resumen a continuación.

Beneficios para el subordinado:

- Le permite conocer exactamente qué es lo que se espera de él.
- Le posibilita mayor libertad de acción.
- Sus logros quedan registrados de una manera objetiva.
- Le permite "demostrar" objetivamente, por qué no se pudo lograr algo.
- Todo mando intermedio, tiene constantemente una idea de cuál es su situación, respecto a su trabajo y ante la organización.
- El superior puede ser más justo en las promociones o ascensos.
- Permite a todo subordinado dar sus puntos de vista en contra de las metas que pretenden plantearle los "niveles superiores", pero no después de que incumplieron, ni bajo la presión de la discusión o del conflicto, sino con anticipación.
- Sabe cómo ha logrado mejorar o superar sus deficiencias.

Beneficios para el superior que la aplica:

- Vincula a todos en la responsabilidad de lograr los resultados.
- La evaluación de sus subordinados es más objetiva e indiscutible.
- Concentra la supervisión en pocas áreas, que son las principales.
- Le evita la necesidad de que se discuta "el grado" de esfuerzo o desempeño.
- Le permite recibir ideas sobre el posible mejoramiento de los objetivos que, en ocasiones, a él personalmente no se le habrían ocurrido.
- Hace que se cumplan mejor las metas, de manera más fácil y efectiva.
- Le exige mayor comunicación con sus subordinados.

Beneficios para la institución:

- Todos los administradores responden mucho mejor a metas precisas, concretas y alcanzables a corto plazo.
- Facilita y, al mismo tiempo, exige una mayor delegación.
- Fija responsabilidades personales.
- Facilita y estimula el trabajo en equipo.
- Propicia y estimula el logro de los resultados esperados (expresados en sus objetivos) de toda la organización, generando mayores niveles de compromiso y participación de todas las áreas.
- Es una base para el desarrollo de los cuadros, especialistas y subordinados.

## **METODOLOGÍA**

Desde la Secretaría Académica de la Facultad Regional Tucumán se impulsa la implementación de la Carrera Académica mediada por Dirección por Objetivos, para ello se establecieron objetivos a cumplir en el período 2011-2012.

Considerando que todos los docentes, concursados e interinos, están incluidos en Carrera Académica y que el procedimiento definido por la normativa vigente, la documentación necesaria para implementar la permanencia de los docentes por Carrera Académica, comprende tres módulos a saber:

- I. Cumplimiento del plan de actividades académicas, en función de la dedicación.
- II. Cumplimiento de las obligaciones conexas a las actividades académicas.
- III. Desempeño frente a alumnos.

La calificación definitiva corresponderá al dictamen que la Comisión Evaluadores designada por el Consejo Directivo de la Unidad Académica elabore resumiendo la actividad del docente en forma global.

Cumplimiento del Plan de Actividades Académicas: el Consejo Directivo de cada Unidad Académica, fijará prioridades y lineamientos para la formulación del plan anual de actividades académicas para su formulación en el marco de la política académica. El plan de actividades académicas debe dar cumplimiento a los aspectos señalados para la dedicación docente que revista el agente.

Plan de Trabajo Anual de la cátedra: una vez aprobado por el Consejo Departamental, será el elemento de referencia para la evaluación del cumplimiento de la actividad académica del docente.

Cumplimiento de las obligaciones conexas a las actividades académicas: se entiende por obligaciones conexas aquellas emanadas del cumplimiento de las funciones del cargo, como ser: asistencia a reuniones convocadas por la cátedra, el departamento o la facultad, presentación de informes o documentación solicitados por la autoridad competente o profesor responsable, realización de actividades encomendadas por la facultad.

Desempeño frente a alumnos: Para evaluar este desempeño se tendrán en cuenta, la opinión de los alumnos, la autoevaluación del docente y el informe respectivo de su superior académico.

Con posterioridad a un análisis del escenario vinculado a la implementación del régimen de permanencia contemplado en Carrera Académica en la FRT, se han identificado los siguientes objetivos:

1. Lograr la capacitación en Instrumentos de Evaluación al 50% de docentes de la FRT hasta el final del año 2011.
2. Lograr un 60% de profesores regulares en el período lectivo 2012 en la FRT
3. Realizar las encuestas a los alumnos sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje a la tercera parte de los docentes de la FRT en el año lectivo 2011.
4. Realizar el 100% de encuestas de autoevaluación a los docentes.

En consecuencia se determinan para cada uno de los objetivos, las actividades, recursos, índices y forma de control que permitirán alcanzarlos.

- Actividades: son detalladas en forma elemental, indicando el o los responsables de llevarlas a cabo y el tiempo que requerirá la misma.
- Recursos: se incluirán recursos humanos, laboratorios, equipos multimedia, material gráfico, , encuestas, computadora en la cual instalar el software para procesamiento de las encuestas, entre otros.
- Índices: es importante definirlos para cada uno de los objetivos a fin de evaluar el desempeño en cada período lectivo y tomar las medidas correctivas necesarias.
- Control: estará a cargo de la Secretaría Académica de la FRT sobre los índices logrados para cada objetivo.

***Objetivo 1: Lograr la capacitación en Instrumentos de Evaluación al 50% de docentes de la FRT, hasta el final del año 2011.***

### Actividades

- Realización de una encuesta a todos los docentes de la FRT a fin de determinar la cantidad de docentes que necesitan formación en los instrumentos de evaluación de carrera académica.
- Realizar y aprobar el cronograma de capacitación hasta diciembre de 2011.
- Solicitar a Secretaría Académica que emita el instrumento administrativo con el cual se apruebe el cronograma de capacitación y articulación entre grado y posgrado.
- Realizar formulario de preinscripción y subirlo al campus virtual
- Realizar la difusión del cronograma de capacitación por diferentes medios.
- Comparar el porcentaje de personal docente formado más aquella porción de profesores que ya estaban capacitados, para controlar el logro del objetivo y redefinirlo para el año 2012.

### Recursos

- Recursos humanos: coordinación de Carrera Académica en la Facultad, Secretaría Académica y Dirección de la Maestría en Docencia Universitaria (articulación de las carreras de grado con el posgrado).
- Recursos materiales: laboratorio de informática en donde se realizarán los talleres de capacitación, elementos multimedia, campus virtual a través del cual se realiza la inscripción.

### Índices

- Cantidad de docentes que se capacitan en cada uno de los instrumentos de evaluación, discriminados por carrera.
- Cantidad de docentes sin capacitación en instrumentos de evaluación de Carrera Académica, a fin de proponer un plan de capacitación para 2012.

### Control

- El control será llevado a cabo en reuniones quincenales con Secretaría Académica y la coordinación de Carrera Académica. Se admite mayor frecuencia de controles, resultado de monitoreo permanente.

***Objetivo2: Lograr un 60% de profesores regulares en el período 2012 en la FRT***

### Tareas

- Realizar relevamiento de la cantidad de docentes ordinarios por departamento de enseñanza (cargos docentes – dedicaciones).
- Realizar relevamiento de la cantidad de docentes ordinarios a vencer en 2012 (cargos docentes – dedicaciones).
- Realizar relevamiento de la cantidad de docentes con Carrera Académica por departamentos (cargos docentes – dedicaciones).
- Realizar relevamiento de la cantidad de docentes con Carrera Académica a vencer en 2012 (cargos docentes – dedicaciones).

- Realizar relevamiento de la cantidad de docentes que solicitan Carrera Académica con los cargos a vencer en 2012 (cargos docentes – dedicaciones).
- Enviar a los departamentos de enseñanza, en setiembre de 2011, el listado de docentes cuya dedicación vence en 2012.
- Solicitar a los departamentos hasta el 15/10/2011 la nómina de docentes que ingresarán en carrera académica.

#### Recursos

- Recursos humanos: Coordinación de Carrera Académica en la Facultad, Secretaría Académica, Directores de Departamento y Consejos Departamentales.
- Recursos materiales: archivos de planta docente de cada departamento de enseñanza, elementos de librería, computadora.

#### Índices

- Cantidad de docentes ordinarios en cada carrera de la FRT.
- Cantidad de docentes en proceso de carrera académica en la FRT.
- Cantidad de docentes interinos en cada carrera de la FRT.
- Cantidad de concursos públicos gestionados, diferenciando autorizados por Consejo Superior Universitario, autorizados por Consejo Directivo, autorizados por Consejos Departamentales.

#### Control

- El control será llevado a cabo en reuniones quincenales con Secretaría Académica y la Coordinación de Carrera Académica, con comunicación de los resultados a los directores de departamento a fin de que evalúen y realicen los llamados a concursos necesarios.

***Objetivo 3: Realizar las encuestas a los alumnos sobre los procesos de enseñanza y de aprendizaje a la tercera parte de los docentes de la FRT en el año lectivo 2011.***

#### Tareas

- Solicitar a los departamentos la nómina de la tercera parte de sus docentes a ser evaluados a través de las encuestas a los alumnos.
- Solicitar a la Dirección de Informática la nómina de los alumnos regulares de las materias cuyos docentes serán evaluados.
- Encargar la impresión de la cantidad total de encuestas.
- Realizar las encuestas a través de los departamentos de enseñanza

#### Recursos

- Recursos humanos: Coordinación de Carrera Académica en la Facultad, Secretaría Académica, Directores y secretarios de Departamentos de Enseñanza, alumnos encuestados, personal para procesamiento de las encuestas.
- Recursos materiales: encuestas para auxiliares y para docentes, computadora para procesar encuestas, material gráfico para exhibir resultados.

### Índices

- Cantidad de docentes encuestados.
- Media para cada ítem incluido en la encuesta.

### Control

- El control será llevado a cabo una vez que se procesen todas las encuestas a fin de analizar los resultados y determinar políticas de acción para el nuevo período lectivo.

### ***Objetivo 4: Realizar el 100% de encuestas de autoevaluación a los docentes.***

### Actividades

- Solicitar a los departamentos que controlen la presentación del 100% de los Informes Finales de los Docentes al terminar el período lectivo.
- Ingresar el informe de autoevaluación del docente en el software destinado a tal fin.

### Recursos

- Recursos humanos: Coordinación de Carrera Académica en la Facultad, Secretaría Académica, Directores y Secretarios de Departamento de enseñanza; personal docente, personal responsable del procesamiento de las encuestas.
- Recursos materiales: formulario del informe a presentar por el docente

### Índices

- Cantidad de docentes encuestados por carrera.
- Media para cada ítem incluido en la encuesta.

### Control

- El control será llevado a cabo una vez que se procesen todas las encuestas a fin de analizar los resultados y determinar políticas de acción para el nuevo período lectivo.

## **CONCLUSIONES**

El tratamiento de Carrera Académica a través de la Dirección por Objetivos permitirá:

- Tener una evaluación del desempeño de los docentes en el proceso de enseñanza a fin de fijar políticas de acción destinadas a la capacitación de los mismos con el objeto de lograr una mejora continua, que se traduce en mayor calidad educativa.
- Conocer la opinión de los estudiantes durante el proceso de aprendizaje y de acuerdo a los resultados poder indagar causas de evaluaciones no favorables.



- Programar la gestión de los recursos financieros y humanos necesarios para evaluar a docentes ordinarios, para prorrogar esa condición por aplicación de carrera académica.
- Programar la gestión de recursos financieros y humanos necesarios para llevar a cabo los concursos públicos a partir de conocer el porcentaje de profesores interinos,
- Monitorear la implementación de Carrera Académica de manera permanente, observando los indicadores definidos.
- Redefinir los objetivos, indicadores y actividades incluidas en la programación inicial
- Exponer los resultados de la implementación del régimen de permanencia en el marco de Carrera Académica, mostrando que se trata de una herramienta para la autoevaluación del docente que contribuye a la calidad académica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ley de Educación Superior N° 24.521. Ministerio de Educación. República Argentina.
- Odiorne, G. S. (1994): “Administración por Objetivos: nuevo sistema para la dirección”. México: Limusa. 220 p.
- Ordenanza N° 1182 UTN (2008): “Adecua y actualiza la Carrera Académica para el personal docente de la Universidad Tecnológica Nacional”.
- Stoner, J. F. (1997): “Administración”. 3ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 664 p.
- Weihrich, H (2004): “Administración: Una perspectiva global, 12/e” University of San Francisco