

FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Año 10

Nº 21

septiembre-diciembre 2004

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN
Instituto de Investigaciones
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad Nacional de Mar del Plata
cendocu@mdp.edu.ar
<http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/>

Propuestas para la Gestión Académica Aspectos involucrados en la Gestión del Personal Académico

*Proposals for academic management Aspects involved in academic staff management.**

María del Carmen Parrino¹

RESUMEN / SUMMARY

Las universidades, cumpliendo con las funciones que les son propias, en cuanto a docencia, investigación y extensión desarrollan sus actividades mediante el personal académico. Este artículo esboza un análisis de su situación, cuestionándose acerca de cómo se realiza la gestión del personal académico en la universidad. El perfil del cuerpo académico depende de variables tales como su formación, capacitación, formas de evaluación, sueldos, incentivos, situación laboral, compromiso con su actividad, relación con la institución, alumnos y docentes.

En las instituciones universitarias, se observa una insuficiencia respecto de las políticas académicas existentes, lo cual se proyecta en el desempeño del personal académico, dado que tales carencias conspiran contra su capacitación y su crecimiento, y sus consecuencias se manifiestan en detrimento de la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje. En general, las universidades públicas realizan una

*Versión extractada de la tesis de Maestría en Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Directora de Tesis Lic. Marta Kisilevsky.

¹Profesora Titular de la Escuela de Economía y Negocios. Universidad Nacional de San Martín. mariaparrino@infovia.com.ar

administración de su personal académico limitada por sus características contractuales, sin considerar una gestión académica completa.

In universities, the academic staff is in charge of developing different tasks such as teaching, research, and extra curricular activities.

This paper outlines an analysis about how academic staff management is carried out. The academic staff profile depends on variables such as education, training, qualifications, evaluation procedures, salaries, incentives, labour prospects, commitment and relationship with the institution, students and teachers.

Insufficient results of the existent academic policies are being observed. This affects the academic staff training and performance, with negative consequences on the teaching and learning process. In general, academic staff management in public universities is limited by its contracting methods, which do not consider academic management as a whole.

PALABRAS CLAVES / KEY WORDS

Universidad - gestión - académica - planificación - recurso - integración - eficacia.

University - management - academic - planning - resource - integration - effectiveness.

LAS PREGUNTAS

Trabajar como profesor universitario permite participar del mundo académico, ámbito al que se accede, en muchos casos primero como alumnos, o bien, como docentes o profesionales, una vez alcanzada la formación necesaria para el ejercicio de la profesión académica, profesión que muchos docentes aman, que les permite enseñar y llegar a sus alumnos. El profesor universitario adquiere una preparación específica dada por su carrera de origen, algunos son profesores por formación, y otros adquieren el título de profesor simplemente porque son quienes enseñan, pero en todos los casos, los académicos presentan ciertos rasgos en común, que los hacen

participar de lo que se conoce como comunidad académica.

No es casual la preocupación por el aprendizaje de los alumnos, la dedicación a su profesión docente, aun cuando cada uno de ellos ejerza otra profesión liberal, pero siempre tratando de formarse no sólo para crecer en lo personal, sino para conseguir que otros crezcan con ese logro. Mostrando permanentemente una necesidad de dar, y de devolver de una forma o de otra aquello que han recibido. Si bien los estudios universitarios se realizan en forma personal, la gratuidad de la educación en nuestro país obliga, a conciencia, a entregar a la misma sociedad parte de lo que la sociedad entregó al individuo en educación a lo largo de su vida. Ese parece uno de los motivos que moviliza a tantos docentes universitarios a dictar clases por una escasa retribución.

Pero entonces, si los académicos no trabajan por su retribución, ¿por qué lo hacen?, ¿qué motiva a un docente?, ¿pueden mejorarse las condiciones de trabajo del personal académico?, ¿puede aplicarse ese beneficio a una mejora en la educación? Una y otra vez, surge la pregunta, ¿qué es lo que se puede hacer?, ¿en cualquier situación los académicos están dispuestos a enseñar?, ¿la universidad capacita a su personal académico?, ¿les ofrece condiciones favorables de trabajo?, ¿cómo es el ambiente laboral en el que se desempeña?, ¿cuáles son las actividades a las que se dedica este personal?, ¿el docente realiza todas las actividades en el ámbito universitario, o trabaja en un ámbito externo?, ¿cuántas horas trabaja un docente?, ¿tiene relación el número de horas que trabaja en la docencia, la dedicación horaria que hace a su profesión y la remuneración que obtiene?, ¿cómo puede mejorarse ésta situación?

Estos son algunos de los numerosos interrogantes que se presentan cuando se realiza una evaluación y análisis de los aspectos que conciernen al mundo académico. El presente artículo refiere a un trabajo de investigación que intenta mostrar en detalle la actividad académica y la gestión que se realiza de la misma, dando respuesta a algunas de las cuestiones planteadas. Se realiza a partir de la tesis de Maestría “La gestión del personal académico en las instituciones universitarias. El caso de la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de San Martín.” La misma fue presentada y defendida en la Maestría en Gestión Universitaria de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de

Mar del Plata y dirigida por Marta Kisilevsky, en 2003. El objeto de estudio de este trabajo es el perfil y las limitaciones del personal académico universitario, su crecimiento y desarrollo en una institución determinada, que es la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad Nacional de General San Martín. Se analiza cómo se administra el personal académico, y cuál es el estado de situación de éste en la mencionada institución. Se establece si en la Escuela de Economía y Negocios se realiza una gestión académica del mismo, y cuáles son las características de esta gestión. En este artículo en particular, se analiza la gestión académica y sus posibilidades desde un marco teórico.

LA GESTIÓN Y EL PERSONAL ACADÉMICO

En el nivel internacional, la evolución experimentada por la educación superior en los últimos tiempos ha sufrido numerosos cambios, tanto en un contexto regional como nacional. Estas tendencias se caracterizan por una notable expansión cuantitativa de la matrícula; la diversificación de sus estructuras institucionales y las restricciones financieras impuestas por la realidad económica nacional y mundial (UNESCO, 1995). Evidentemente, fue este último factor el que más ha afectado el funcionamiento general de la universidad y sus consecuencias más notables se mostraron en detrimento de la calidad académica como así también, se ha producido un deterioro en las actividades referidas al quehacer de la investigación y a la producción intelectual y científica en general. Las restricciones financieras modifican las posibilidades de desarrollo de la universidad, motivo por el cual las actuales políticas aplicadas a la educación superior sugieren la búsqueda de nuevas fuentes de financiación. La consecuencia es una nueva distribución de responsabilidades en cuanto a costos mediante el estímulo de actividades generadoras de ingresos.

De esta forma, la contratación de docentes e investigadores de tiempo parcial para realizar determinados proyectos, representan una adaptación a las características de las tareas tal como se impulsan desde los organismos de gobierno. Esta política, obviamente resiente la actividad de la comunidad académica, que deja de poseer pertenencia institucional para transformarse en personal contratado con objeto y remuneración de tiempo parcial y para proyectos específicos. Surge como necesidad y como exigencia una mayor

responsabilidad y transparencia, tanto en relación a la gestión de los recursos financieros como al desempeño académico y la capacitación de los recursos humanos, la adquisición de mayor compromiso social y la participación en los aspectos del desarrollo pedagógico y curricular.

Se entiende por gestión la función que se desarrolla en toda organización destinada a cumplir mediante normas, procedimientos y actividades que garanticen eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, las metas y los objetivos propuestos (Ordóñez Ordóñez, 2000). En el marco de la gerencia de empresas o instituciones, esta actividad integra, no sólo el carácter administrativo de la misma, sino que incluye y considera toda una serie de acciones destinadas al logro final de los objetivos propuestos en la consecución de la planificación definida. Por otra parte, se considera personal académico de la institución al personal docente; en algunos casos pueden integrarse al personal de investigación de la institución, y en otros al personal de apoyo de la actividad que recibe el nombre de personal administrativo o no docente, pero se entenderá por personal académico el cuerpo perteneciente a la institución que realiza aquellas actividades propias de la función docente.

Según el análisis realizado por Becher (1993) sobre la profesión académica, dos posiciones destacan: 1) una posición universalista, que afirma que sin un marco que defina la educación superior como un todo, los elementos componentes posiblemente no desempeñen un papel significativo a cualquier nivel de especificidad; 2) la posición de los particularistas, quienes afirman que la profesión académica no es más que un compuesto de especialidades y subespecialidades constituyentes. Entre ambas posiciones existe una relación de dependencia mutua. Pero, en todos los casos pueden establecerse patrones comunes de comportamiento que muestran académicos de distintas asignaturas y de distintas latitudes compartiendo un compromiso obsesivo con su trabajo, gran satisfacción con su desarrollo personal y disgusto común por las calificaciones en los exámenes de sus alumnos. Entre otras características, puede compartirse con Clark (1991), que todos los hombres y mujeres, involucrados son parte de una sola comunidad de estudiosos, y por lo tanto, comparten intereses que los separan de los demás.

En cuanto a la gestión del personal académico dentro de los esquemas fijados por la Ley de Educación Superior N^o 24.521, las universidades

nacionales en la República Argentina, comienzan a disponer una política destinada a la reestructuración del marco normativo y organizacional en materia de gestión de recursos humanos y financieros, lo que requiere un análisis racional de los diferentes mecanismos de corrección, fundamentalmente por tratarse de un terreno altamente conflictivo y poco propenso a los grandes cambios y transformaciones. Es así que se analizan algunos de los aspectos relacionados con la demanda de ciertas disciplinas y la planificación del personal académico, así como la debida asignación de recursos para cumplir con las mismas.

Otro aspecto se vincula con la planificación adecuada de los recursos humanos, al considerar la masividad del sistema. Así, de acuerdo con las características de la institución, se revisan los criterios de organización curricular, por área de conocimiento, unidad pedagógica o cátedra. En el contexto de una correcta asignación de recursos, se evalúa también el desarrollo científico y tecnológico, el desarrollo regional y las responsabilidades sociales inherentes a la educación superior, para lo que es imprescindible formular una política coherente con la identificación de las disciplinas estratégicas.

Gestionar recursos académicos importa realizar una correcta diversificación de las categorías del personal docente, analizar la reestructuración de los cargos, formular estrategias flexibles de incorporación, conjugando el universo de normas que regulan los mecanismos de prestación de servicios así como los derechos y obligaciones de los actores involucrados. Sin embargo, al incorporar al debate estos temas, no pueden quedar aislados los aspectos relacionados con una política de incentivos, así como los mecanismos de evaluación del personal, su capacitación y las diferentes estrategias para el desarrollo profesional y personal de los recursos humanos.

Partiendo del reconocimiento sobre las dificultades que involucran una política presupuestaria y un replanteo sobre el rol de los recursos humanos y financieros que afectan el sistema, resulta casi imprescindible el análisis y desarrollo de indicadores de desempeño, así como los mecanismos para el procesamiento racional de la información que permita la adopción de decisiones rápidas de acuerdo a la evolución o cambio repentino de la situación presupuestaria de la organización (Sanyal, 1998). Conjugar los

nuevos modelos de asignación presupuestaria con la realidad histórico-social de las universidades públicas, representa uno de los desafíos más difíciles de traducir en hechos para los responsables de la gestión institucional.

Una instancia inicial supone un relevamiento del *staff* académico institucional a los efectos de realizar un diagnóstico adecuado que permita orientar y proponer políticas educativas. En cuanto a las condiciones del personal académico, se establecen como dimensiones de análisis: su formación, titulación, capacitación adquirida, formas de evaluación aplicadas, incentivos y becas, situación laboral, relación existente con las instituciones en las que presta servicios, grado de compromiso con su actividad, relación con sus alumnos y sus pares docentes. Estos elementos permiten establecer un perfil del personal académico acorde con su titulación, forma de trabajo, actividades que realiza, formas de contratación, a fin de describir cuál es su situación actual. La propuesta de políticas debería estar orientada a lograr el cambio deseado, mediante un análisis acerca de la forma de gestionar dicho cambio. Un modelo idealizado de gestión del personal académico permite la confrontación. El objetivo es enfocar hacia un sistema integral de gestión del personal académico. Para ello, es necesario analizar el estado actual, mediante un diagnóstico de la situación, y compararlo con el estado deseado, trabajando en un modelo de gestión que contemple: la capacitación, la evaluación y el incentivo.

PLANIFICACIÓN PARA LA GESTIÓN

La misión y la visión que caracterizan y definen cada universidad, quedan plasmadas a través de sus fines, y más concretamente, en sus objetivos y metas. El gobierno de la universidad en sus distintas figuras establece las políticas que rigen la institución. En coherencia con estas políticas institucionales definidas para la universidad en todos sus ámbitos y áreas, debería realizarse la planificación estratégica institucional. De esta forma, establecidas las políticas institucionales y académicas, de calidad, de expansión, de integración con otras instituciones, se efectiviza la planificación estratégica de la universidad. En todos los órdenes, las políticas definidas rigen la vida universitaria. Así se establecen políticas de recursos humanos y se determinan políticas de admisión, selección y retención del personal académico, pero también se establecen políticas de asignación de

recursos económicos, y políticas de salarios.

La planificación y las políticas educativas del país, los requerimientos regionales, las necesidades propias del mercado y la coyuntura, son elementos a tener en cuenta a la hora de elaborar la planificación estratégica. A las necesidades planteadas por la demanda se suma la información estadística suministrada por organismos y sistemas estadísticos, que facilitan la elaboración de la planificación estratégica institucional coherente con las necesidades que presenta la realidad y las posibilidades de la institución.

En cuanto a los tiempos, la planificación estratégica institucional establece metas a cumplir en el corto, el mediano y el largo plazo. Abarca todas las áreas y funciones de la universidad, no sólo el área académica, sino también en sus otras funciones, la investigación y la extensión. La planificación estratégica establece las restricciones y limitaciones de donde se desprende la planificación académica. Políticas que se plasman en la planificación estratégica de la universidad y se desagregan en la planificación académica.

La planificación académica institucional da cuenta de la oferta académica de la institución. Para realizar una adecuada planificación académica que resulte estratégica y sirva como base para una correcta planificación y gestión del personal académico es necesario considerar los distintos niveles de grado y postgrado, e incorporar, asimismo, el concepto de educación continua. Se ocupa de planificar la totalidad de los planes y programas como así también la creación y diseño de cursos que completen su oferta. De la misma forma analiza la oferta académica en vigencia, como así también las posibilidades de continuar y mantener dicha oferta. Se trabaja en un proyecto de creación y diseño de distintas carreras y cursos para cada uno de los niveles antes mencionados.

Sobre la base de la planificación académica realizada, debe hacerse un análisis de la situación real y confrontarlo con la situación prevista y deseada a fin de buscar rutas de acción que permitan alcanzar los logros buscados en la gestión del personal académico. De acuerdo con la planificación académica, el área académica plantea demanda de profesores, de infraestructura, de materiales de apoyo a las áreas involucradas, al área de recursos humanos y al área financiera. Si bien existen limitaciones y condicionantes a la planificación como el presupuesto, y algunas variables como la

infraestructura, las sedes y los alumnos, no debería realizarse la planificación según estas limitaciones, sino en concordancia con las políticas establecidas para la institución y según los lineamientos planteados por la planificación estratégica institucional. Para ello pueden utilizarse datos como el número de alumnos en referencia histórica, o el cupo determinado por la universidad, la tasa de crecimiento histórica y otros parámetros estadísticos, como la proporción de alumnos que ingresan, índices de permanencia y promoción de las asignaturas, demanda de servicios en distintos niveles y programas de extensión y servicios a la comunidad. La planificación académica elaborada a nivel institucional se adecua en cada una de las unidades académicas, realizando las debidas correcciones y adaptaciones produciendo la retroalimentación para la planificación global.

La efectividad de una universidad depende esencialmente de la eficiencia y calidad de su personal, y especialmente de su personal académico (Sanyal, 1995). Las limitaciones a los recursos económicos cada vez son más importantes, mientras aumenta el número de alumnos en las aulas. De esta forma el componente del costo del personal académico resulta el componente más importante en el presupuesto institucional, representando, en muchos casos, entre el 80% y el 95% del mismo en el caso de las universidades públicas de Argentina (MECyT, 1999-2000). Como otros sectores, el sector universitario ha sufrido una disminución importante en su salario real, situación que se suma a la multiplicidad de empleos. En los últimos años los profesores universitarios del país, toman como opción acumular cargos en distintas instituciones, para lograr la convergencia de los salarios en un monto considerable que pueda resultar significativo para su vida.

Una serie de limitaciones impuestas por el contexto y la realidad surgen a la hora de querer convocar el mejor plantel académico, ya que la universidad no cuenta con un presupuesto económico ilimitado, sino que existen una gran cantidad de restricciones determinadas por el mismo presupuesto y por la escasa capacidad que muestran las universidades en general para generar fuentes alternativas de recursos, afectando seria y riesgosamente las posibilidades reales de convocatoria y contratación. Pero, además, las restricciones financieras se conjugan con un incremento de la matrícula, y con la gratuidad del sistema universitario argentino público. Este incremento

de la matrícula, es cada vez mayor, dado el crecimiento demográfico, y limitado apenas por las dificultades que aquejan a la economía argentina.

Al realizar un análisis de los cuadros estadísticos publicados por el Ministerio de Educación, en su Anuario de Estadísticas Universitarias 1999-2000, en cuanto al Presupuesto Universitario, ejecución presupuestaria por objeto del Gasto, con inclusión de todas las fuentes de financiamiento, según universidad, del año 2000, puede observarse que el gasto en personal académico representa en promedio un 73% como indicador para el total de las universidades.¹ Mientras que el mismo indicador, para cada universidad, oscila en valores correspondientes entre un 90% y un 42% del presupuesto universitario.² Para la ejecución presupuestaria de los gastos de personal clasificada por fuente de financiamiento, la participación porcentual en el total de las fuentes de financiamiento de las universidades nacionales corresponde un 97% del total al Tesoro Nacional.

La gestión de recursos humanos incluye la planificación, el reclutamiento, la selección, la permanencia, la evaluación, el control y el perfeccionamiento del personal, junto con la negociación de acuerdos acerca de las condiciones de empleo tanto con una asociación como individualmente (Sanyal, 1998). La importancia de una adecuada gestión del personal académico, deriva de la misma esencia de la universidad y de su razón de ser. El deber ser de la universidad, considerado en las metas y objetivos fundacionales, responde al motivo de su creación y al sentido de su existencia misma. En la Argentina, la institución universitaria tiene un alto grado de autonomía para tomar decisiones en cuanto a su *staff* académico seleccionado, retribución, beneficios, y modo de contratación se refiere.

Un sistema de gestión del personal académico debe conjugar adecuadamente, las necesidades personales del individuo con las necesidades de la institución, logrando establecer políticas de dirección, de cambio y de control, que más allá de las restricciones financieras existentes, favorezcan y permitan el desarrollo del personal académico, la evaluación y la motivación por medio de un sistema de incentivos. El personal académico resulta de vital importancia para la universidad, pero la institución debe obtener de este recurso los mayores beneficios posibles, y a su vez garantizar su uso eficiente mediante la utilización de patrones permanentes de análisis y control, e incrementar su compromiso y retención mediante el desarrollo personal y

una retribución adecuada.

ÁREAS INVOLUCRADAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN ACADÉMICA

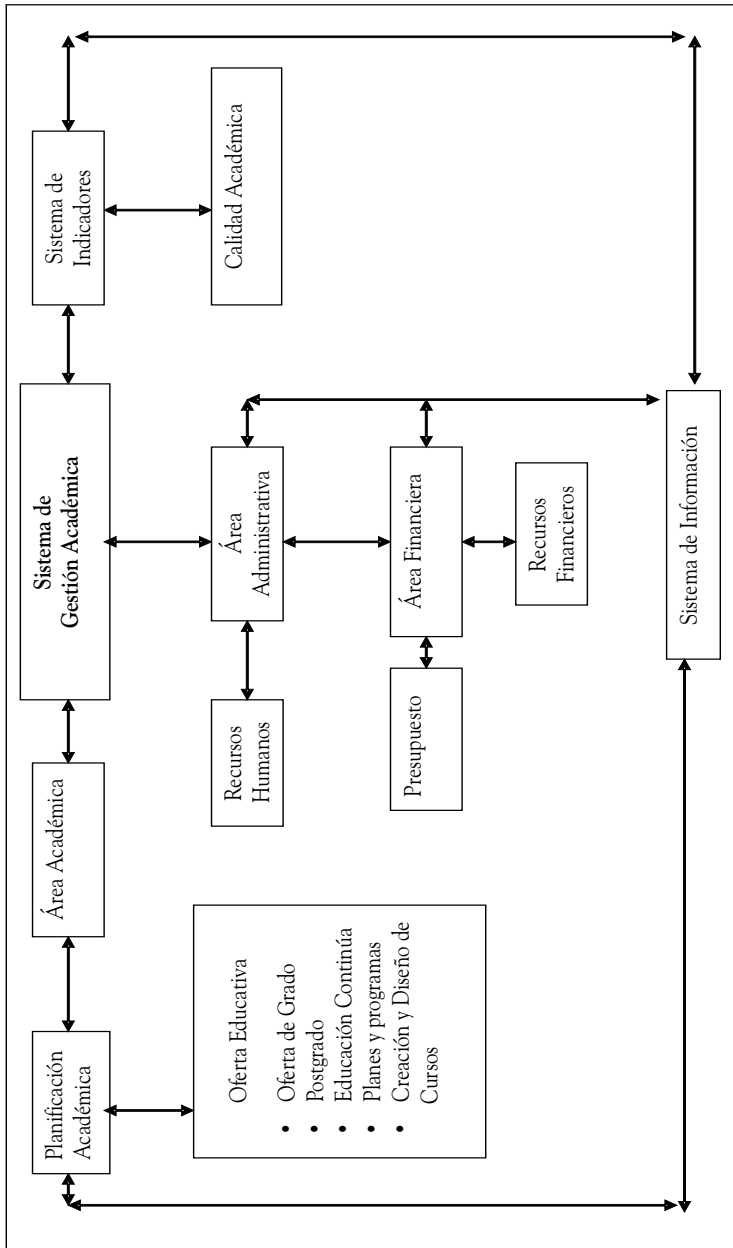
Las distintas áreas que convergen para que el funcionamiento de un sistema de gestión académica resulte integrado se detallan en la Figura 1. El área académica mediante la planificación académica aporta la oferta de carreras y cursos, y coordina las actividades con las áreas administrativas y financieras. El sistema de indicadores establecido muestra los valores obtenidos según los datos y los desvíos de los estándares. Una gestión eficaz y eficiente, establece una nueva configuración en la gestión de los recursos humanos, que resulta una inversión, y aporte a la institución para la generación de recursos que necesita (Cantera Herrero, 2000).

El correcto funcionamiento del sistema integrado de gestión académica se asegura con la adecuada participación de cada una de las partes del sistema. Si bien la planificación académica puede realizarse sin ningún tipo de limitaciones existen una serie de condiciones que restringen esta planificación.

El gestor administra el presupuesto destinado a la gestión académica según una planificación estratégica que realiza la universidad a propuesta del propio gestor. Esta planificación está orientada según el concepto que posea de la gestión estratégica de la calidad. Esta planificación estratégica para la calidad le permite establecer estándares a nivel internacional (Pugliese, 1996).

El gestor académico plantea demandas de profesores, infraestructura, materiales de apoyo y hace llegar su solicitud a las distintas áreas. Así, sus requerimientos de recursos humanos se solicitan al área administrativa. El gestor administrativo a cargo del área formula los requerimientos y concreta la demanda correspondiente al área financiera. El responsable del área económica asigna los recursos acorde a las políticas establecidas para ello, en coherencia con la planificación estratégica.

La gestión académica actúa con el personal académico ofreciéndole una adecuada orientación de manera tal que este entienda que puede desarrollar un verdadero crecimiento personal, y una carrera en la institución. El personal académico se siente, de esta forma, motivado y reconocido para trabajar en la institución. En la Figura 2 se muestra la gestión académica



Fuente: Sanyal, 1998.

Figura 1: SISTEMA DE GESTIÓN ACADÉMICA. ÁREAS INVOLUCRADAS

como el corazón propulsor del sistema alimentándose del área administrativa y del área financiera y del sistema de indicadores. Detalla las funciones con las que cumple y las dependencias de las distintas unidades de desarrollo planificadas para un mayor fortalecimiento del área.

La unidad de desarrollo académico se ocupa de la formación académica, pedagógica y propia de la especialidad correspondiente favoreciendo el crecimiento del personal. Esta unidad mediante la creación y diseño de cursos destinados tanto a los académicos de la institución, como a académicos de otras instituciones, y a participantes externos tiene posibilidades de incrementar la oferta académica, generando de esta forma actividades que permitan diversificar las fuentes de recursos mediante la generación de ingresos, y consecuentemente ofertas de trabajo para los académicos e investigadores universitarios. De esta forma los docentes realizan aportes a la generación de recursos financieros, a la vez que capacitan recursos humanos para la propia institución. Esta participación del personal, que puede contribuir al máximo en la institución redundando en su cantidad y calidad de trabajo (Davis, 1997). La generación de recursos puede llevarse a cabo mediante proyectos de investigación, proyectos de extensión, incubadoras de empresas, aportes realizados a la comunidad, para nombrar algunos ejemplos, significando, además, un ahorro de los recursos existentes logrando la valoración y aprovechamiento del capital humano, disminuyendo la rotación docente y favoreciendo, a su vez, la identificación con la institución.

Dependen de la Unidad de Desarrollo Académico, dos unidades: la Unidad de Desarrollo Académico Básico y la Unidad de Desarrollo Académico Específico. La Unidad de Desarrollo Académico Básico se ocupa de temas de interés de todo el personal académico de la universidad, diseña y dicta cursos en las siguientes áreas: gestión, idiomas, informática, nuevas tecnologías aplicadas a la educación, psicopedagogía y estrategias del aprendizaje. La Unidad de Desarrollo Académico Específico se ocupa del diseño, organización y dictado de un Programa de Capacitación Específico, establecido por áreas para Ciencias Exactas, Ciencias Naturales, Ingeniería, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales entre otras. Los Seminarios que se diseñen pueden ser de Perfeccionamiento y Específicos del área o Interdisciplinarios, para ilustración del personal que por las características de

su asignatura o actividad participe de más de un área de desempeño. La orientación individual del personal académico indicará la participación que éste debe realizar en Seminarios o Congresos de su área específica de desenvolvimiento.

Los programas de capacitación si bien están destinados a realizar una capacitación interna, de profesionales de la universidad, también pueden destinarse a la capacitación externa, de profesionales de otros campos, empresarios o estudiosos que deseen formarse.

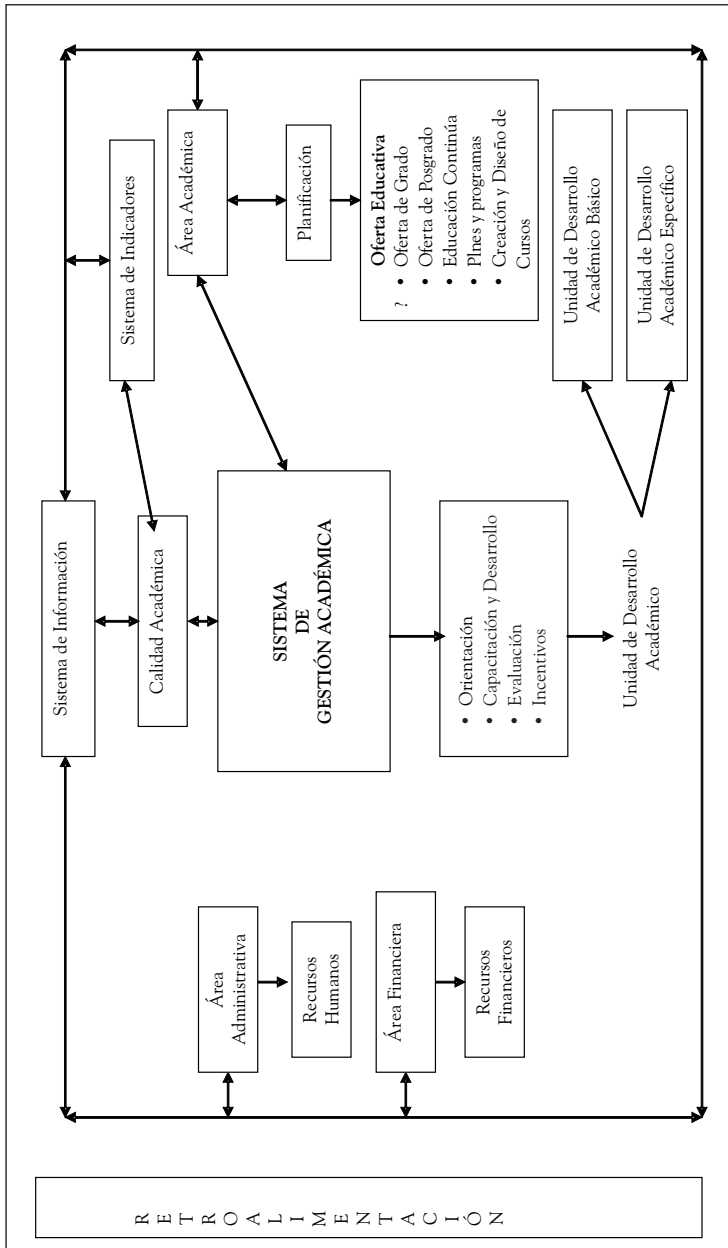
El marco normativo y legal, en la República Argentina dado por la ley de Educación Superior N° 24.521, contempla una reestructuración normativa y organizacional tanto para los recursos humanos, como para los recursos financieros. Este marco legal determina la naturaleza y aplicación de las normas que rigen la creación y distribución de puestos, los sistemas de reclutamiento del personal, y la perspectiva de la carrera ofrecida. En la práctica, si no se condice el marco legal y regulatorio con la posibilidad de cambios y modificaciones a realizar resulta muy difícil implementar, de hecho, nuevos sistemas. La legislación contempla la aplicación de concursos y la realización de la carrera docente, que pocas universidades implementan adecuadamente, para la mayoría no es más que una serie de exámenes de antecedentes y oposición con vencimiento determinado por una cantidad de años, para puestos que están prácticamente otorgados en función de la situación vitalicia de sus participantes.

CONSIDERACIONES PREVIAS A LA PLANIFICACIÓN ACADÉMICA

A partir de la planificación académica se realiza el planeamiento de las necesidades de personal académico de la institución, este planeamiento puede realizarse por departamento. Entre las variables a considerar por su incidencia en la determinación de las necesidades de planeamiento puede enumerarse la matrícula de ingreso, y el número de alumnos, la infraestructura edilicia, y la proporción establecida para el número de alumnos por profesor. La relación número de alumnos por profesor suele ser una variable de ajuste. Este índice puede ser más alto en las carreras propias de las ciencias sociales y debería ser menor para carreras como medicina. De la misma forma, podría aumentar en asignaturas eminentemente teóricas, y debería disminuir en asignaturas prácticas.

Es conveniente una revisión periódica de los planes de estudio en vigencia, realizando una verificación de las carreras abiertas, aplicando una modelización en el costo de la carrera y el costo del egresado que permita evaluar la conveniencia o no de su funcionamiento y oferta, y el consiguiente mantenimiento de la misma. Un análisis adecuado de los planes de estudio, y una política educativa apropiada, favorece el desarrollo de carreras que posean un tronco común y que habiliten ciclos básicos de los cuales participen más de una carrera a la vez, es decir, comunes a las mismas, de forma tal de compartir docentes y profesionales, mientras que las restantes asignaturas pueden ser específicas y optativas.

El uso de indicadores resulta un apoyo constante, ya que proporcionan un marco de análisis, brindando la información necesaria sobre que cambios implementar, que ajustes realizar, y permitiendo, a la vez un monitoreo de la situación (Sanyal, 1998). En cuanto a los indicadores seleccionados, pueden mencionarse: pirámide por edad y calificación del personal académico por disciplina; relación estudiantes / profesor, total, por área de conocimiento y asignatura. Análisis de la evolución de índices en años anteriores; proporción personal académico vs. personal no académico; índice de rotación del personal académico por categoría; proporción de personal académico ordinario total, por categoría y por disciplina; proporción del personal académico con dedicación exclusiva, semiexclusiva y dedicación simple (total y por disciplina); horas programadas para enseñanza vs. horas efectivamente dictadas, acumuladas; proporción de tiempo dedicado a docencia respecto de otras actividades académicas, en equivalente a tiempo completo; capacitación total adquirida por docente, asignatura y área; análisis de la evolución de índices en años anteriores; proporción de personal académico con estudios de postgrado.



Fuente: Sanyal, 1998.

Figura 2: SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN ACADÉMICA

DESARROLLO DEL STAFF ACADÉMICO

La propuesta para la gestión del personal académico pone su énfasis en favorecer la calidad y la excelencia académica. El mismo considera como variables relevantes la capacitación, con la debida orientación al personal académico, el desarrollo de su potencial, en su crecimiento la evaluación sistematizada de sus posibilidades y logros, la debida retroalimentación con correcciones de desvíos y situaciones problemáticas, el incentivo al trabajo realizado y a los logros obtenidos (Sanyal, 1998).

La diversificación de las funciones de la educación universitaria, implica un gran desafío para el desarrollo de la gestión académica. Debe considerarse la capacitación permanente en nuevas tecnologías, así como la realización de cursos que permitan cubrir las necesidades de formación de los recursos académicos. En este contexto, debe tenerse en cuenta que muchos de los programas curriculares que se desarrollan en forma presencial, pueden ser gradualmente sustituidos por mecanismos de educación a distancia, y otros sistemas y metodologías como sistemas satelitales y mecanismos informáticos. Esta nueva realidad representa una nueva forma de aplicar la pedagogía donde los académicos no pueden, lógicamente quedar al margen, y necesitan estar formados y preparados para cualquier transformación (Sanyal, 1998).

La orientación al personal académico hace referencia a la atención del ser humano, en cuanto al perfil personal, sus problemas, capacidad y potencial de desarrollo. El objeto de esta orientación es destacar los aspectos de importancia de su formación y de su personalidad. No pretende ser una búsqueda de sus aspectos negativos, pues, en éste caso deberá favorecerse su orientación y superación. Esta orientación puede estar a cargo del personal de Secretaría Académica, o del Director del Departamento correspondiente al área del interesado. El objetivo es lograr la valoración adecuada del personal académico, y su integración a la institución creándole un sentido importante de pertenencia. La labor del orientador consiste en establecer un camino de desarrollo, de forma tal de dirigir mediante su trabajo y su aporte la carrera profesional, considerando sus conocimientos, las áreas donde debe trabajar más, temas de interés para desarrollar y estudiar, como así también complementos y perfeccionamiento de su propia formación.

Segrelles Cucala (2000) explica el proyecto personal de vida entendiendo

por tal a una vocación a realizar determinados objetivos en un determinado lapso de tiempo en el corto o mediano plazo, y lo explicita en una serie de acciones encuadradas e integradas a un proyecto más amplio. Esta dinámica de acción, reflexión, ajuste y corrección, favorece una madurez personal y profesional, con la participación y compromiso del interesado por una parte, y el apoyo y la inversión de la institución en su personal por otra. Este autor entiende por formación la posibilidad de comprender y modificar actitudes y comportamientos reconociendo los permanentes procesos de cambio por los que se atraviesa y la necesidad de actualizar los conocimientos profesionales. Este proyecto personal de vida establece términos de negociación y compromiso para con la institución. Si bien está planteado para el personal académico, nada impide que se lo extienda al personal de investigación o al administrativo. Esta planificación individual permite buscar un estímulo en el puro desarrollo personal y en el profesionalismo que se puede alcanzar.

Se intenta, de esta forma realizar aportes y consideraciones de valor en cuanto a nuevas aplicaciones metodológicas en el campo de la enseñanza, los cambios en los procesos de enseñanza y de aprendizaje, mecanismos y nuevas tecnologías. Esta orientación delinear el crecimiento académico del personal, estableciendo parámetros de sus posibilidades, su desarrollo y su futuro en la organización. La ubicación correcta del personal académico, en cuanto al área, sector, categoría y actividades propuestas permite una valoración adecuada del miembro de la institución, facilitando para cada participante de la vida académica universitaria, su integración y el trabajo que efectúa en la institución. Éste debe estar asignado de acuerdo a tareas específicas a realizar, coherentes con su formación y capacitación inicial.

Respecto del desarrollo del personal académico y su capacitación propiamente dicha se realizará según la capacidad de la persona, su posibilidad de desarrollo individual y las necesidades y exigencias de la institución. Los directores de departamento o líderes, en general quienes se ocupen de la orientación del personal, deben ser quienes aconsejen y definan un mapa de crecimiento para cada caso en forma individual. Este mapa configurará el proyecto personal de vida en relación con las necesidades no sólo del individuo sino también de la institución. El rol de quienes organicen por parte de la institución este proyecto será el de quien hace un seguimiento y un acompañamiento como facilitador-formador, estableciendo un contrato

que formalice los compromisos a asumir por cada una de las partes (Segrelles Cucala, 2000). Se determina en este aspecto y con la participación del interesado en que áreas le interesa formarse, si va a participar en investigación, cuáles son sus intereses personales, y en qué niveles desea incrementar su formación. Otro aspecto involucrado es la evaluación del personal, porque de la evaluación se desprenderá qué hacer y cómo. Distintas estrategias permiten alcanzar este desarrollo, como por ejemplo, capacitar en pedagogía, técnicas de enseñanza y nuevas tecnologías, así como también promover la rotación del personal en las tareas, cuando sea posible lo que le permitirá adquirir habilidades diferentes.

Möller (1997) sugiere invertir en capacitación y apoyar en el crecimiento al personal de calidad desarrollando un programa que favorezca la inspiración, la implementación y la integración del *staff*. Inspirar al personal en los procesos de cambio, implementar actividades de capacitación, integrar al personal y la formación que recibió. En cuanto a la calidad establece niveles de desempeño real y deseado; de esta forma se define cual es el nivel de desempeño ideal, se mide el nivel de desempeño real logrado y se buscan los caminos que permitan cerrar la brecha entre ambos (Möller, 1995).

El objetivo es lograr un cambio cultural que facilite y permita interactuar en equipos, trabajar en distintos proyectos e involucrar distintas organizaciones, un enfoque del personal académico desde su tarea, con una participación que signifique no sólo presencia sino protagonismo, y además, la necesaria puesta en común y actitud mental para hacer que las cosas ocurran. La propuesta considera también la realización de encuestas al personal académico a fin de obtener información sobre cuál es su visión de la institución, el nivel de satisfacción de su trabajo y de su formación, obteniendo distintos indicadores, a fin de obtener los datos necesarios y posteriormente procesar la información.

La evaluación del personal académico comprende la aplicación de criterios, como así también la adecuada evaluación de desempeño en distintos aspectos como la investigación, la docencia, el servicio y otros factores. La evaluación, en cada caso, intenta una estimación de la calidad. Para realizarla se aplican ciertos instrumentos, ya que es necesario predeterminar cuales serán los criterios que se utilicen para la evaluación del

desempeño y la investigación. Se contemplan distintos tipos de evaluaciones, desde autoevaluaciones, efectuadas por el propio interesado como *feedback* importante, evaluaciones de desempeño efectuadas por sus pares y superiores, como así también evaluaciones realizadas por alumnos y exalumnos. Los instrumentos para evaluar al personal académico contemplan las distintas áreas en las cuales se desempeña: docencia, investigación, gestión, extensión. Inicialmente se realiza una evaluación de sus antecedentes, una evaluación cuali-cuantitativa de su currículum, sumada a la actualización que haya realizado y al desempeño que muestra en la asignatura, en cuanto a temas como la coordinación, realización de cronogramas, organización del curso o cátedra, entre otros. Pueden mencionarse otros elementos a considerar en la conformación de una ficha de evaluación básica del personal académico o en su legajo, como el nivel de conocimientos, la formación profesional, las formas de transmisión del conocimiento, su relación con los alumnos y pares.

La evaluación pasa a ser parte de la cultura incorporada al trabajo cotidiano, y la capacitación y el desarrollo del personal académico, pero la mejor complementación se realiza con un adecuado sistema de incentivos. Estos incentivos que se hacen efectivos en dinero, pueden provenir del presupuesto universitario, y llegan al personal en forma de premios, distinciones, bonificaciones, complemento de sueldos o gratificaciones.

Un buen sistema de incentivos se aplica con el objeto de elevar la calidad de la docencia. En general, el comportamiento del personal académico es voluntario por naturaleza, pero un sistema de gestión puede orientar y controlar, y un sistema de incentivos puede motivar (Sanyal, 1998).

CONCLUSIONES

En resumen, el contexto universitario establece la situación en la cual está inmersa la institución con realidades nacionales y también nuevas tendencias internacionales, que afectan y modifican su funcionamiento. Mientras que las características propias de la universidad como su organización, su cultura y problemas, que pueden surgir al realizar una gestión produciendo cambios en la organización, explican su propio escenario y define, además, qué importancia pretende darse a la calidad en la universidad, en sus distintas facetas: la calidad académica, la calidad de su

personal y el uso y aplicación de los indicadores universitarios. La conformación de un modelo idealizado establece sus particularidades y características como un control de gestión propio y un sistema que funcione en forma integrada para la gestión del personal académico. La capacitación y desarrollo del capital humano, la atención al personal, la evaluación, los distintos incentivos y la utilización de indicadores de desempeño son los puntos más importantes en la descripción del modelo idealizado para la gestión del personal académico. Se revisan también políticas de salarios y las funciones de dicho personal. Un posterior análisis diagnóstico del personal académico, sobre la base de los datos obtenidos permite detallar su estructura y composición con distintos datos sobre el perfil docente en cuanto a su distribución por edad, titulación obtenida, capacitación posterior y características propias de su actividad como docente. Se estudia, además, la forma de incorporación a la actividad académica, cómo la desarrolla en sus inicios en la profesión, y el marco legal en el cual despliega sus actividades como profesional y docente. Se descubren cuáles son los motivos que llevan al personal académico a elegir la actividad académica como forma de trabajo. Se revisa su permanencia y promoción en la actividad y su trayectoria laboral. Se analiza también el trabajo realizado por el personal no sólo en la institución sino en distintas instituciones, las horas dedicadas a cada una de ellas y los ingresos obtenidos por actividades académicas. Por último, se realiza una confrontación entre el modelo teórico y la realidad observada para el personal académico en los puntos analizados. Se revisan las políticas de recursos académicos, las condiciones de trabajo, la selección del personal y se realizan algunas propuestas y estrategias para una mejor gestión del personal académico.

La gestión académico-administrativa, previa a la toma de decisiones, debería incluir el estudio de determinadas variables de contexto, a los efectos de realizar un exhaustivo análisis que permita validar los planes de estudio en vigencia, la posibilidad de efectuar la apertura o cierre de determinadas asignaturas o carreras, la implementación de otras nuevas, acordes con los desarrollos científico-tecnológicos, la formación de equipos docentes de trabajo que puedan rotar en las distintas unidades académicas.

Se pretende alcanzar un marco de excelencia y de calidad sobre la base del propio proyecto institucional de la universidad y el marco internacional que

así lo exige para poder participar del mundo de hoy. El interés motivador es lograr la elaboración de políticas y propuestas para el cambio contemplando los distintos contextos en los que naturalmente está inmersa la universidad en la actualidad, considerando aspectos legales, restricciones económicas, exigencias internacionales, pero también su responsabilidad como movilizador social y generador de cambios.

PROPUESTAS ORIENTADORAS PARA UNA MEJOR GESTIÓN DEL PERSONAL ACADÉMICO

La siguiente es una propuesta de estrategias académicas que permiten orientar el camino a seguir, para lograr que la institución tome formas más modernas y eficientes. Está pensada para implementarla en una institución de educación superior, con la idea de poder alcanzar el modelo idealizado propuesto. Las pautas dadas en el modelo son aplicables en distintas universidades e instituciones públicas del país, y probablemente en muchas del ámbito privado.

Resulta importante el trabajo en forma integrada de las escuelas e institutos, con la Secretaría Académica de la institución, para tener una oferta de cursos, pero, además, complementarlos en función de la carrera docente.

Fundamentándose en la planificación se establecen las necesidades de personal académico, de investigación y administrativo, considerando también, las cantidades en número de alumnos, número de cursos, seminarios, postgrados, y el total de la oferta académica de la institución. La realización de una evaluación diagnóstica integral permite determinar cual es el estado de situación base, utilizando como punto de partida, por ejemplo, la autoevaluación. La evaluación diagnóstica puede incluir el análisis del personal con el que se cuenta si se ajusta o no a las especificidades planteadas, como así también la necesidad de contratar personal, y bajo que perfiles y establecer las características de contrato.

Posteriormente se puede efectuar un planeamiento a corto y mediano plazo para establecer metas y objetivos a cumplir, analizando necesidades y tareas a realizar para formalizar un planeamiento estratégico adecuado a la institución.

Las estrategias académicas sugeridas expresadas en forma de políticas y de

decisiones estratégicas a nivel institucional para su posterior implementación y puesta en marcha son las siguientes:

Establecer, mediante la atención al recurso humano, el mapa de desarrollo del personal académico que determine las pautas de capacitación y formación personales que va a realizar el interesado.

Organizar una propuesta de actividades docentes y profesionales, que contemple distintas actividades, generación de material didáctico, elaboración de guías de trabajos prácticos, libros y artículos, desarrollos de investigación, atención de consultas, tutorías, atención *on line* de alumnos, dictado de cursos y conferencias, actividades a desarrollar según los períodos de actividades.

Desarrollar mecanismos de apoyo a los auxiliares y profesionales que se encuentren en la etapa de iniciación en la actividad académica.

Establecer pautas para la motivación del personal académico y de incentivos a su trabajo profesional y formación para lograr captar el personal y retenerlo.

Desarrollar escalas de promoción internas en la institución.

Formular, completar y actualizar adecuadamente toda la normativa académica.

Fomentar y desarrollar convenios de intercambios académicos de docentes y alumnos con otras universidades.

Aplicar modernas tecnologías educativas en los distintos campos del conocimiento.

Articular experiencias educativas en distintos niveles de la enseñanza.

Desarrollar estrategias institucionales de educación continua.

Organizar el apoyo pedagógico necesario para la actualización y reformulación de planes, metodologías.

Brindar asesoramiento académico a las unidades académicas.

Fomentar la participación y las actividades transversales tendientes al apoyo y la integración entre las distintas unidades académicas.

Fomentar la producción de proyectos de desarrollo académico.

BIBLIOGRAFÍA

- Becher, T. (1993). Las disciplinas y la identidad de los académicos. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Revista Pensamiento Universitario, Año 1 N° 1: 56-77.
- Cantera Herrero, F.J. (2000). Del control externo a la Auditoria de Recursos Humanos. En La nueva gestión de los Recursos Humanos, AEDIPE, Asociación Española de Dirección de Personal, Barcelona, Gestión 2000, 1997, 416 pp.
- Clark, B. (1991). El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica, UNAM, México, Nueva Imagen: 68-72.
- Davis, R. (1997). ¿La ética es rentable?, Buenos Aires, Revista Gestión, Volumen 2: 1, enero - febrero de 1997.
- Ley de Educación Superior N° 24.521, Sancionada el 20 de julio de 1995, Promulgada el 7 de agosto de 1995, Decreto 268/95, Publicada el 20 de agosto de 1995, Boletín Oficial N° 28.204.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Estadísticas universitarias. Anuario (1999/2000). Secretaría de Educación Superior (en línea), Programa de Mejoramiento del Sistema de Información Universitaria. <http://www.ses.gov.ar/pmsiu/>
- Möller, C. (1995). Una visión humanista del management, Buenos Aires, Panorama de Management y Gestión, 68 pp.
- Möller, C. (1997). El factor humano de la calidad, Buenos Aires, Revista Gestión. Volumen 2:1 enero febrero de 1997, 212 pp.
- Ordóñez Ordóñez, M. (2000). La nueva gestión de los Recursos Humanos, AEDIPE, Asociación Española de Dirección de Personal, Barcelona, Gestión 2000, 1997, 416 pp.
- Pugliese, J. C. (1996). La conformación de un modelo nacional de evaluación. Universidades. Gestión y Evaluación de la Calidad de la Enseñanza, Buenos Aires, Unión Industrial Argentina, 5 pp.
- Sanyal, Bikas C. (1995). Innovations in University Management, Paris, UNESCO, Publishing. IIPPE, International Institute for Educational Planning, 313 pp.
- Sanyal, Bikas C. (1998). Administración del Personal Académico: revisión de tendencias y experiencias internacionales, Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, Secretaría de Políticas

Universitarias e Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, París, Francia.: 8-10.

Segrelles Cucala, F. (2000). De la formación teledirigida a la autoformación.

En La nueva gestión de los Recursos Humanos, AEDIPE, Asociación Española de Dirección de Personal. Barcelona, Gestión 2000, 1997, 416 p.

UNESCO (1995). Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior, Francia, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura: 6-8

UNESCO (1996). La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, Madrid, Santillana: 95-103.

NOTAS:

¹Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Programa de Mejoramiento del Sistema de Información Universitaria. Presupuesto Universitario. Ejecución Presupuestaria por objeto del Gasto, según Universidad. Año 2000. A valores corrientes, en pesos. p. 208. Los datos surgen de las cuentas de cierre al 31/12/00 denunciadas por las Universidades Nacionales, e incluyen todas las fuentes de financiamiento. Fuente: SES. Programa de Financiamiento de la Educación Superior. Coordinación General Económico-Financiera.

²En este último caso los valores son muy inferiores al comportamiento observado en la mayoría de los casos dado que corresponden a universidades relativamente nuevas y pequeñas, con una menor proporción de gasto en personal, como la Universidad Nacional de Tres de Febrero, o la Universidad Nacional de General Sarmiento. En el caso concreto de la Universidad Nacional de General San Martín, el valor representa el 51% del total del presupuesto universitario.