

**UN MODELO POSIBLE PARA LA GESTIÓN
DEL PERSONAL ACADÉMICO.
C.A.D.E.I.
CAPACITACIÓN. DESARROLLO.
EVALUACIÓN. INCENTIVOS**

Maria del Carmen Parrino

Introducción:

La efectividad de una universidad depende esencialmente de la eficiencia y calidad de su personal, y especialmente de su personal académico (Sanyal, 1995).

La propuesta para el modelo de gestión del personal académico pone su énfasis en favorecer la calidad y la excelencia académica. El modelo contempla como ejes básicos la capacitación, el desarrollo de su potencial, la evaluación y el incentivo. La articulación del modelo la realiza la debida atención al personal académico, mediante su orientación se establece un plan de desarrollo de trabajo y capacitación, un proyecto personal de vida. En base a este proyecto personal de vida se determina y establece la capacitación del personal académico y su desarrollo en correspondencia con su propia capacidad y con las necesidades de la institución y su propia planificación, dado que el proyecto personal de vida incluye la permanencia en la institución en la cual se está trabajando. Se completa el modelo con un programa de evaluación y seguimiento del individuo que permite realizar ajustes y correcciones en su desempeño y en su proyecto personal de vida, y en correspondencia con ello un plan de incentivos.

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.

Atención al recurso humano.

La orientación al personal académico, en referencia a la atención del ser humano, en cuanto al perfil personal, sus problemas, capacidad y potencial de desarrollo. El objeto es destacar los aspectos de importancia de su formación y de su personalidad. No es una búsqueda de sus aspectos negativos, pues, en éste caso deberá favorecerse su orientación, superación y mejora. 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* como una vocación a realizar determinados objetivos en un determinado lapso de tiempo en el corto o mediano plazo, explicitándolo en una serie de acciones encuadradas e integradas a un proyecto más amplio. Esta dinámica de acción, reflexión, ajuste y corrección, favorecerá una madurez personal y profesional, con la participación y compromiso del interesado y el apoyo y la *inversión* de la institución en su personal. Entendiendo por formación comprender la necesidad de una modificación de actitudes y comportamiento dados los permanentes procesos de cambio que transitamos y a su vez la actualización de 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 el puro desarrollo personal y en el profesionalismo que se puede alcanzar.

Se intenta, de esta forma realizar aportes y consideraciones de valor en cuánto a nuevas aplicaciones metodológicas en el campo de la enseñanza, los cambios en el proceso de enseñanza aprendizaje, mecanismos y nuevas tecnologías. Esta orientación delinearé el crecimiento académico del personal, estableciendo parámetros de sus posibilidades, su desarrollo y su futuro en la organización. La valoración adecuada del personal académico, permitirá una adecuada ubicación del mismo en la institución, facilitando para cada participante de la vida académica universitaria, su integración y el trabajo que efectúa en la institución. Este 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 jefes 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, que será 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 parte (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, cuales son sus intereses personales, y en que niveles desea incrementar su formación. Involucra aspectos como la evaluación de personal, porque de la evaluación se desprenderá que hacer y cómo. Debe buscarse distintas estrategias que permitan alcanzar este desarrollo, podemos citar entre otras, la formación de círculos de calidad, para mejorar calidad en educación, y organizar centros para estrategias, capacitar en pedagogía, técnicas de enseñanza- aprendizaje 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 llama de las tres i: inspiración, implementación e integración. Inspirar al personal en los procesos de cambio, implementar actividades de capacitación e integrar al personal y la formación que recibió. En cuanto a la calidad establece niveles de desempeño real y deseado (Möller, 1995). De esta forma se define el nivel de desempeño ideal, se mide el nivel de desempeño real y se cierra la brecha entre ambos.

Capacitación y Desarrollo del Personal Académico.

Dadas las características propias del personal académico, resulta de particular importancia su capacitación adecuada y el desarrollo de su carrera en la institución universitaria de la cual forma parte. Este desarrollo involucra aspectos como la orientación al personal académico, el desarrollo del mismo y la adecuada utilización del recurso humano.

El Modelo contempla el desarrollo del claustro mediante la creación de Unidades de Desarrollo Académico¹. Estas Unidades de Desarrollo Académico, que dependen funcionalmente de la Secretaría Académica de la Universidad o de la Escuela, se ocupan del desarrollo y capacitación de todas las categorías del personal incluyendo el personal de alta gestión, y pueden incluir también el personal administrativo de apoyo.

Su funcionamiento dependerá de variables como el presupuesto y la asignación de fondos que se realice para su puesta en marcha y desenvolvimiento. Pero, dado que se ocupa de diseñar cursos e impartirlos puede resultar una unidad que se autofinancie. A su cargo estarán funciones como las siguientes, diseño y dictado de cursos, la creación de una unidades de asesoramiento básico y específico. Estarán entre sus objetivos, la capacitación de líderes, que serán a su vez transmisores, y la

1. Algunos países, como por ejemplo Australia, trabajan estas Unidades de Desarrollo Académico. (Sanyal, 1998)

planificación para personal académico a su cargo. Esta planificación, puede constar entre otros, de distintos puntos, y consideraciones que hagan a la vida académica del personal, o a las necesidades del personal administrativo o de gestión.

Se realizará la planificación del desarrollo profesional del personal académico, la clasificación de sus responsabilidades, la supervisión de su carga de trabajo y la explicación detallada de objetivos, actividades y limitación de recursos. De esta forma el Director de Departamento se ocupa del desarrollo del sector del claustro a su cargo, según la disciplina, o en su defecto un responsable de la Secretaría Académica, con formación idónea para esta actividad. Se analizará también, las actividades anexas a efectuar, si el individuo se va a dedicar a la investigación, si necesita apoyo para investigar, aportes económicos o de tiempo para escribir, o realizar viajes e intercambios.

En este Modelo, 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, Psico-pedagogía y estrategias del Aprendizaje. La Unidad de Desarrollo Académico Específico se ocupará 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 deberán contemplar las posibilidades de 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 este 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, estudiosos que deseen formarse.

La orientación al personal académico se realizará tomando como punto de partida elementos básicos derivados de sus antecedentes, una evaluación cuali-cuantitativa de su currículum y la evaluación inicial que se haya hecho del mismo. El orientador considerará elementos como su titulación, su formación inicial, su formación profesional, nivel de conocimientos, actualización respecto de docentes que se integren al plantel institucional. En caso de docentes que ya están en actividad pueden considerarse otros elementos como su relación con los alumnos, su relación con los pares docentes, el desempeño en la asignatura, su facilidad o dificultad en cuanto a sus formas de transmisión de contenidos, experiencia en la docencia, entre otros. Esta información, sumada a las preferencias del participante permitirá establecer con claridad un esquema de trabajo posible. Este esquema o mapa básico de desarrollo conformará el Proyecto de Desarrollo Personal del integrante del personal académico. El mismo se cotejará constantemente, mediante evaluaciones periódicas con los logros y el desempeño del participante, para determinar su evolución y crecimiento, y corregir y señalar desvíos y problemas que hayan surgido a lo largo del proyecto.

El Proyecto de Desarrollo Personal contemplará los siguientes aspectos:

Capacitación que se abre en tres vertientes,

1. Capacitación Pedagógica dividida en Capacitación Pedagógica inicial y Formación complementaria,
2. la Capacitación Específica formalizada en la Formación continua, Desarrollo profesional y la actualización, y la
3. Capacitación Práctica, definida por la antigüedad en el cargo, la ocupación según las actividades a las que se dedica como Docencia, investigación, gestión, u otras. Considerando también actividades anexas como la participación en cursos, seminarios, congresos, y otras actividades de integración, intercambio y actividades de investigación.

El Modelo apunta a lograr un fuerte cambio cultural que facilite y permita interactuar en equipos, trabajar en distintos proyectos e involucrar distintas organizaciones, un enfoque del personal académico des-

de 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. Se efectuarán, también, 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, distintos indicadores, y recavar los datos necesarios y procesar la información. Se organizan Grupos de Desarrollo con el personal académico a fin de conocer qué quieren, qué mejoras se pueden realizar, y buscar la manera de optimizar beneficios y reducir costos.

Evaluación del Personal Académico.

La evaluación se convierte, cada vez más, en un proceso necesario e indispensable para conocer y comprender el estado y desarrollo de los distintos elementos y factores que intervienen en los procesos educativos y organizativos. En este sentido, la evaluación en los distintos procesos de enseñanza aprendizaje, resulta un valioso instrumento que proporciona elementos de juicio para cuestionar los procesos educativos y permite indagar las causas de los resultados que se obtienen; permitiendo una ponderación adecuada respecto al cumplimiento de los objetivos institucionales. El proceso evaluativo arroja luz, mediante la información y un *feedback* oportuno sobre la calidad y eficiencia de los resultados de la docencia en particular, y sobre resultados, también de otras áreas no menos importantes en la vida universitaria. La evaluación resulta un componente importante de cualquier actividad educativa, poniéndole dinamismo, importancia, fuerza y produciendo efectos en sus distintas escalas, modalidades, finalidades y aplicaciones y resultando una herramienta de cambio.

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 criterios, ya que es necesario predeterminar cuales serán los criterios que se utilicen para la evaluación del desempeño y la investigación. En investiga-

ción se realizan distintos tipos de evaluaciones, evaluación por pares, o *peer review*, como así también se evaluarán la presentación de *papers*, artículos en seminarios y revistas, entre otros.

En cuanto al personal académico el modelo contempla 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 contemplaran las distintas áreas en las cuales se desempeña docencia, investigación, gestión, extensión. Inicialmente se realizará 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 de su 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.

En las autoevaluaciones el docente puede proponer ítems que según su propio conocimiento y percepción del curso, de su relación con los alumnos y de problemas propios del dictado de la asignatura. Mientras que las evaluaciones de los alumnos pueden contemplar puntos como la responsabilidad, el trabajo en clase, la claridad en la exposición, las propuestas de trabajo diario, el interés despertado en los alumnos, la forma y dedicación en atención a las consultas. A estos puntos puede incorporárseles ítems de evaluación formal como el cumplimiento, la puntualidad y la asistencia.

Entre los distintos puntos de evaluación del personal académico pueden citarse antecedentes, titulación, formación, actualización, capacitación en servicio, y antecedentes profesionales. Desempeño, actividades propias del proceso enseñanza aprendizaje, supervisión del docente sobre la evolución del aprendizaje en el alumno, habilidad pedagógica para el desempeño en clase, conocimientos de la asignatura,

estimulación al aprendizaje, logros, innovación en docencia, capacidad para mantener el interés, trato con los alumnos, incentivo a la participación, estrategias de enseñanza, clima y contexto del aula, modalidad del dictado de la asignatura, como para citar algunos ejemplos.

Los items que se incorporaran a la evaluación pueden establecer una función tal que de la relación que de ella se establezca se decidan incrementos en el salario asociados a dicha función. Estos incrementos funcionarían como incentivo para el personal, y serían motivación para los docentes.

La autoevaluación, combinada con otras evaluaciones, a las que se puede incorporar un Comité de Evaluación, tiene como objetivo suministrar retroalimentación al interesado, permitiendo establecer los desvíos existentes entre el trabajo planificado y el trabajo realizado, a la vez que se establecen las bases para un diagnóstico más profundo de la calidad de la docencia. La calidad de la docencia quedaría conformada por variables como los Métodos de Enseñanza, la supervisión, la asesoría, los progresos en el estudio y puede considerarse también, las instalaciones de trabajo.

En cuanto a los Indicadores de Desempeño, se proponen para la Evaluación, los diez indicadores que se consideran mas representativos. Estos indicadores pueden sustituirse, modificarse o ampliarse con otros como las Publicaciones Académicas, el desempeño de estudiantes en exámenes, o en el caso de permitirlo el sistema, la inscripción en materias electivas.

Entre los indicadores de desempeño podemos citar la opinión informal de los estudiantes , las visitas a las clases , la opinión de colegas, la evaluación de los superiores, la opinión de exalumnos, autoevaluación e informe, el contenido del curso, nivel de actualización, las calificaciones de los estudiantes, la distribución de calificaciones y el seguimiento de estudiantes a largo plazo.

Los resultados de estas evaluaciones deben funcionar como material indicador de la calidad, se deben presentar sugerencias y opiniones, para estimular al personal a su perfeccionamiento y evolución, utilizándose como información para la retroalimentación, permitiendo su desarrollo y posterior perfeccionamiento y aporte de todo el sistema educativo. La

evaluación del personal académico se la realizará en la calidad de profesor. En todos los casos la evaluación no debe afectar la situación de los actores, ni significar una forma de castigo (Sanyal, 1998). Debe existir la posibilidad de formular quejas y descargos.

Los procedimientos o instrumentos utilizados para recavar información consistirán en cuestionarios, opiniones, visitas a las clases. Debe analizarse si en algún caso estos instrumentos, o alguno de ellos resultan una prueba fehaciente, y revisar en que medida la persona evaluada puede tener acceso a la información. Puede establecerse un valor cuantitativo de la evaluación asignado una adecuada ponderación a las variables que se evalúan, y obteniendo un número que identifique el proceso. La determinación de éste valor permitirá utilizar distintas técnicas estadísticas, y obtener conclusiones en la medida en que se realice la evaluación en el tiempo (Sanyal, 1995).

Otro instrumento a ser utilizado consiste en una ficha no pública, que contiene información de distintas fuentes sólo para cargos cruciales y estratégicos. Debe garantizarse una delicada accesibilidad a esta información.

Entre las especificaciones de la evaluación personal debemos considerar los criterios de funciones y sus respectivas ponderaciones, como así también el rol de los diversos actores en el proceso de toma de decisiones.

Si el objetivo es identificar procesos que permitan aumentar la calidad de la enseñanza, de Miguel Díaz (1997) sugiere, puntualizar determinadas acciones como seleccionar buenos profesores, otorgarles un adecuado período de formación, conformar equipos de trabajo, realizar una valoración del progreso de los resultados, y efectuar reconocimientos y promociones para la buena docencia.

Incentivos.

El 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).

El modelo instrumenta la evaluación como una 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.

Entenderemos que un docente es eficaz, cuando obtiene los mejores logros en sus cursos. Los mejores logros se alcanzan al estructurar su proceso de aprendizaje, al estimular y propiciar el aprendizaje individual y autodirigido, y en consecuencia el crecimiento personal del alumno.

Los cursos de capacitación pueden ser realizados en la universidad o en otras instituciones acreditadas a tal fin. En cada caso, habilitarán créditos que permitirán la promoción, por ejemplo, al converger a la carrera docente, y a la estructura salarial. Estos créditos habilitan accesos a Seminarios pagos, pasajes para estudios en el país o en el extranjero, a la vez que confieren créditos para dar pasos en el escalafón docente y participar de la función salario.

De esta forma, el escalafón docente no funcionaría sólo por la antigüedad y permanencia en el cargo, y a la vez se incrementaría el salario como función de la evaluación y de la capacitación, y permitiría ciertos premios.

Los integrantes del personal académico que reciban ventajas o bonificaciones para su crecimiento personal deben permanecer en la institución y comprometerse con su trabajo en ella. Debería ser considerada la imposibilidad de dejar la institución, por lo menos en el mediano plazo, o durante un lapso determinado de años. La idea es evitar que el personal se capacite y abandone la institución, para asegurar su crecimiento y permanencia, aportando a la calidad académica global de la universidad. En caso de abandonar la institución el beneficiario, debería devolver el equivalente a la suma recibida, para permitir que se favorezca a otro docente de la misma forma que fue favorecido en ese momento (Sanyal, 1995).

Entre los premios que pueden otorgarse al personal académico, po-

demos mencionar, disminución en las horas de prestación efectiva, reducción en el costo o beca con aporte económico, manutención, pasajes, subsidios. El beneficiado a su vez adquiere un compromiso con la institución que consiste en *devolver* lo recibido. Esta *retribución* puede realizarse en forma de tutorías, a brindando capacitación en el área correspondiente, o dictando conferencias o seminarios sobre los temas en que se adquirió capacitación, incrementando, de esta forma, el valor agregado de la institución, en el incremento de la calidad de su personal y de su alumnado.

Es decir, el incremento de la capacidad del personal académico universitario redundará en un incremento de calidad para la institución, si bien en principio también se incrementa el costo deben buscarse formas que permitan que ese costo disminuya por la aplicación misma de la mejora obtenida. Por ejemplo, mediante el dictado de cursos de capacitación dirigidos a un determinado sector de la población, empresas, gerentes, instructores, u otros.

Tanto la capacitación y el desarrollo del personal académico, como las bonificaciones e incentivos tiene estrecha relación con uno de los temas más importantes que moviliza a todo ser capital humano, la motivación.

Uno de los puntos a considerar, en cuanto a la gestión del personal académico se refiere, tiene que ver con la importancia de retener y motivar a los mejores profesores, de forma tal de formar una masa crítica capaz de enriquecer y potenciar el personal académico, para que éste pueda aumentarse en número y en calidad.

Los profesores, realizan la carrera académica, iniciándose como ayudantes de cátedra o como ayudantes alumnos. La formación de los ayudantes de cátedra, quienes serán futuros profesores, se va realizando a lo largo de los años, sumando experiencia y capacitación. De allí, la importancia de retener a estos docentes en formación, ya que la Universidad invierte en ellos tiempo y dinero, y su rotación significaría un alto costo para la Institución, en especial la de aquellos más talentosos.

En relación a este último punto, ocurre que muchas veces, no se motiva suficientemente a los buenos profesores, no se los estimula al

crecimiento, perfeccionamiento y profesionalización, sino que se los deja librados a su suerte, sin favorecer o respaldar económicamente su participación en congresos, cursos, seminarios.

Si analizamos cual es el impacto de la rotación del personal, suele ocurrir muchas veces que se pierden docentes valiosos que se van voluntariamente de la institución o del sistema ya que este no satisface sus expectativas, ni los motiva a la permanencia.

Si bien, inmediatamente se produce la reposición del docente, es necesario comenzar una nueva instrucción del mismo que considera, no sólo aspectos en cuanto a su formación profesional, sino también, una adaptación a la institución y una identificación con la misma.

Al evaluar el costo de reposición, pueden considerarse los costos de selección, y la formación para la adaptación al cargo, pero además, pueden influir, la baja productividad en sus últimos meses de permanencia, que puede llegar a transmitirse a su equipo de trabajo, y la productividad que disminuye por la curva de aprendizaje en el nuevo cargo.

Los costos de rotación se representan mediante la figura de un iceberg. En el iceberg quedan definidas dos zonas, una visible y otra oculta, mucho más significativa que la primera. En el iceberg de los costos en los que se incurre, se tiene una zona visible formada por los costos de formación, orientación, selección externa, cobertura de vacantes, y la salida; y una zona invisible formada por la nueva incorporación, la vacante y el tiempo previo a la salida, representando una zona varias veces más importante (Labrado, 2000).

Es por ello, importante retener y atraer al personal académico, en particular, a aquellos que poseen especial talento y debe considerarse no sólo la retribución, ya que existen otras variables que condicionan su permanencia, como la posibilidad de desarrollar proyectos de interés, las facilidades y el apoyo para la capacitación, la seguridad laboral. De forma tal que definir una oferta atractiva de trabajo significará garantizar la permanencia del capital intelectual en la institución.