

**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**

**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003**

Autora: Cra. Marcelina Maestromey

Título: Evaluación de Desempeño en la Universidad Nacional de Mar del Plata.

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

gmaestromey@argenet.com.ar

Introducción

La Universidad Nacional de Mar del Plata, fue fundada en el año 1961 y hoy es una entidad educativa que alberga a nueve facultades con una matrícula de 24.170 estudiantes. La planta académica asciende a unos 3.500 docentes, distribuida en un 36 % de profesores y un 64% de auxiliares. A esta planta debemos agregar 500 trabajadores no docentes.-

Hasta 1993 se observaba que el sistema de admisión, permanencia y desarrollo en la función docente, se vinculaba al concurso periódico, el que determinaba si el docente continuaba en su cargo por unos años más o debía buscar otros rumbos. Esto significa que la permanencia o no de un docente al frente de una cátedra, depende de un factor aleatorio, cual es el hecho de que exista alguien con mayores meritos, interesado específicamente en la asignatura en la que el revista (Vega; 1996).

En este marco de situación podemos enunciar brevemente algunas consecuencias tales como:

- Claustros docentes con baja profesionalidad.
- Escasa motivación para capacitarse.
- Actividad limitada solo a la atención del curso.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Esta modalidad de concursos periódicos genera un estado de inestabilidad en el docente, ya que cada determinado número de años debe enfrentar la situación traumática del concurso, donde actúan variables internas y externas, que ponen en peligro su trabajo de años.

Por lo expuesto la Universidad Nacional de Mar del Plata mediante ordenanza Nro. 429/91 el Consejo Superior convoca a la Asamblea Universitaria, el día 28 de junio de 1991 a efectos de modificar el Estatuto Universitario para la implementación de la carrera docente.

La Universidad necesita profesores que se capaciten, provocando una toma de conciencia en el docente, con respecto a que su permanencia coexista con un proceso evaluativo que mida continuamente su productividad. La carrera docente surge como una propuesta superadora en la que el docente al saberse evaluado se preocupara por alcanzar mejores logros. La institución prevé a través de un sistema de evaluación integrado mejorar notablemente la calidad de su planta docente.

Desempeño docente. Objetivos.

Lograr un claustro docente altamente profesionalizado, comprometido con la institución para asumir responsabilidades que vayan más allá de la atención de un curso, orientado al desarrollo de estrategias tendientes a aumentar la calidad.

-Lograr la excelencia y eficiencia a través de las siguientes acciones:

- a) Desarrollar programas de capacitación y actualización docente.
- b) Fomentar la realización de postgrados.
- c) Desarrollar ciclos de actualización disciplinar.
- d) Optimizar el equipamiento.

- Fomentar la difusión de la actividad intelectual del claustro docente, a través de:

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- a) Motivar la participación activa en encuentros académicos en los que se aborden temas disciplinares.
- b) Propender a la realización de trabajos de cátedra referidos a temas controvertidos en las distintas disciplinas.
- c) Incentivar la realización de trabajos para ser publicados en revistas con referato.

Puesta en marcha del sistema de evaluación docente.

A efectos de implementar la Carrera Docente, la Secretaría Académica de la Universidad comenzó a trabajar, con el asesoramiento de profesionales en la materia en la elaboración de los instrumentos de evaluación que hasta entonces sólo se manejaban a nivel taller

El problema fundamental consistía en que no se contaba con un sistema de información cuya salida fueran datos relacionados con la evaluación del docente. Por otro lado, tampoco las encuestas estudiantiles se realizaban porque estaban muy cuestionadas. Además, la información que debían suministrar los Departamentos o Áreas también encontró trabas pues éstos no contaban con infraestructura suficiente para poder hacer un seguimiento sistemático de los docentes. Otro problema adicional fue la falta de actualización de los legajos académicos de los docentes.

En general, el procedimiento de evaluación y de control de gestión de la labor académica de los docentes fue excesivamente reglamentado. La resistencia de los profesores para presentar los informes previstos, produjo un desajuste en los plazos para disponer de la información. Las comisiones muy numerosas y conformadas por miembros de la casa que conocen a la mayoría de los docentes a ser evaluados (con un probable juicio previo) contribuyó a deteriorar la real intención de hacer una verdadera evaluación. Esto

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

hizo que los órganos de evaluación responsables de instrumentarla cayeran en la inercia y la evaluación periódica de los docentes se transformo en una asignatura pendiente para esta Universidad.

En algunas unidades académicas se puso en marcha la evaluación docente en forma experimental tales como, la Facultad de Ingeniería, la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales y la Facultad de Ciencias Agrarias. En otras Facultades solo se implementaron algunos de los instrumentos.

Instrumentos del sistema de evaluación docente.-

Para evaluar a sus docentes la Universidad diseñó los instrumentos desde perspectivas diferentes, a saber:

Instrumento 1: Plan de trabajo institucional- Al finalizar cada año el Consejo Académico se reunirá con los directores de áreas o departamentos para evaluar lo ejecutado en el periodo y fijar las políticas para el año siguiente.

Instrumento 2: Plan de trabajo del docente: Los planes individuales de los profesores atenderán tanto al aspecto general (Plan de trabajo Institucional) como los intereses particulares de desarrollo académico del Profesor. En ellos se fijan, en general, las actividades a desarrollar por el profesor en el año que se inicia, y los objetivos a alcanzar.

Instrumento 3: Encuesta estudiantil: Evalúan el desempeño docente. Son nominales (una por estudiante regular de un curso), de formato predefinido, lo mas breve y concisas posibles. Se toman no antes del momento de aprobación de la asignatura. Las preguntas deben ser claras para poder emitir respuestas cuantitativas y/o cualitativas cuando se lo requiera.

Instrumento 4: Informe del docente: Es el informe que el docente prepara al finalizar el cursado de la asignatura para ser presentado al Área o Departamento y luego a las comisiones asesoras, a fin de proceder a la evaluación de las actividades que figuran en el

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Plan de Trabajo del Docente correspondiente al periodo que finaliza. Se realiza sobre planillas de formato predefinido. El docente tiene ahí la oportunidad de exaltar sus logros y de realizar su defensa sobre aquellos aspectos de las actividades pactadas en las que hubo dificultades.

Instrumento 5: Informe departamental: Es el informe del departamento sobre aspectos formales del desempeño del docente, tales como: puntualidad, dedicación horaria, presentismo, asistencia a reuniones convocadas por el departamento, presentación de informes y en general toda gestión que el Departamento haya requerido al docente para el normal funcionamiento de sus actividades.

Instrumento 6: Informe de Institutos u Organismos: Evalúa la actividad de investigación, y son producidos por la dirección del Instituto de Investigación u otros organismos donde se desarrollan tareas de investigación y donde el docente realiza parte de su actividad.

Comisiones evaluadoras.

La evaluación será llevada a cabo por los Departamentos de las Unidades Académicas a través de Comisiones Asesoras que tendrán a su cargo la labor operativa. Estas comisiones serán de dos tipos:

- Una destinada a practicar la evaluación de los profesores de cada Unidad Académica, denominada Comisión Asesora Interdepartamental Académica (CAIA). Esta comisión estará integrada por: a) los Directores de la totalidad de los Departamentos o Áreas pedagógicas de la Unidad Académica; b) un profesor como miembro titular y uno como suplente, por cada Departamento o Área de la Unidad Académica; c) un representante estudiantil titular y un suplente; d) un representante de los graduados y e) el Decano o Director de la Unidad Académica, que presidirá la comisión y solo votará en caso de empate.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

▪ Otra destinada a evaluar a los docentes auxiliares, denominadas Comisiones Asesoras Departamentales Académicas (CADA). Esta Comisión estará integrada de la siguiente forma: a) los profesores a cargo de las asignaturas del respectivo Departamento o Área Pedagógica; b) un representante estudiantil y un suplente; c) el Director del Departamento o Área pedagógica, que presidirá la Comisión y solo votará en caso de empate.

Estas Comisiones desarrollaran las siguientes funciones:

- Analizar toda la información contenida en la carpeta de cada profesor o docente auxiliar de la Unidad Académica.
- Requerir, cuando lo juzgue pertinente, información y opinión de terceros dentro o fuera de la Unidad Académica.
- Emitir opinión sobre el desempeño de los profesores o auxiliares.

Evaluación en Docencia: Indicadores.

Para los profesores.

- 1) Dictado de cursos de grado y/ o postgrado. Mide el desempeño en el dictado de los cursos.-
- 2) Cumplimiento de la propuesta académica. A efectos de calificar este indicador se deberá tener en cuenta el cumplimiento del programa, la aplicación de la metodología de enseñanza y del sistema de evaluación propuesto.
- 3) Desempeño ante alumnos. Se tendrá en cuenta la claridad e interés de las clases, la exposición progresiva de los contenidos, la articulación entre teoría y práctica y la pertinencia de la bibliografía recomendada.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- 4) Aspectos formales: Se tendrá en cuenta la asistencia y puntualidad a las clases, la asistencia a reuniones de cátedra, la asistencia a las mesas examinadoras y la presentación en tiempo y forma de los informes, programas y materia docente al departamento que lo requiera.

Para los Jefes de Trabajos Prácticos.

- 1) Desempeño frente a los alumnos. Se evaluará la claridad en la exposición de los conceptos vertidos, en los tipos de problemas, experiencias en laboratorios y demás tareas frente a alumnos.
- 2) Colaboración en la elaboración de material docente. Interesa el aporte del JTP a la cantidad y calidad del material docente. Dicho material podrá consistir en guías de problemas, apuntes sobre aspectos parciales de la teoría, guías de laboratorio, material audiovisual, etc.

Indicadores para Ayudantes.

- 1) Colaboración en docencia. Se refiere a la participación del ayudante en tareas de docencia, bajo la dirección de un profesor.
- 2) Aspectos formales. Se tendrá en cuenta la asistencia y puntualidad a las clases, la asistencia a reuniones de la cátedra y la presentación en tiempo y forma de los informes y material docente que se le requiera.
- 3) De formación y perfeccionamiento. Corresponde a los cursos, seminarios y en general toda tarea de aprendizaje efectuada en relación con el área de conocimiento y con su transmisión, en la que el ayudante se desempeña.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Indicadores Conceptuales para medir la Eficiencia y la Eficacia de la Docencia universitaria.-

Los indicadores que se mencionan más arriba, son los que están plasmados en la legislación vigente en la Universidad Nacional de Mar del Plata. No obstante ello se considera oportuno considerar otros indicadores conceptuales que podrían contribuir al logro de la eficiencia y eficacia en la docencia universitaria, como los siguientes:

- 1) Relacionados con el perfeccionamiento docente:
 - a) Número de proyectos de investigación especializados.
 - b) Seminarios de docencia superior cursados.
 - c) Participación en talleres, seminarios y / o congresos sobre la especialidad.
 - d) Modelos Cognitivos sobre la especialidad estudiados
 - e) Estudios curriculares sobre la disciplina efectuados.
 - f) Análisis de técnicas pedagógicas.
- 2) Utilización de tecnologías modernas:
 - a) Comunicación con los alumnos por Internet y otros medios audiovisuales.
 - b) Proyección de películas técnicas en el aula.
 - c) Recomendación de programas televisivos sobre la disciplina.
 - d) Empleo de sistemas visuales por computadora.
- 3) Con relación a la bibliografía recomendada:
 - a) Utilización de textos de reciente publicación.
 - b) Aplicación de metodologías para el uso óptimo de la bibliografía recomendada.
 - c) Recomendación de información obtenida por la red de Internet.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- d) Divulgación de trabajos realizados por el docente con relación a la disciplina que se dicta.
- 4) Relaciones con los estudiantes:
 - a) Utilización de técnicas de grupo.
 - b) Explicación de una ética del comportamiento y visión en el proceso enseñanza –aprendizaje.
 - c) Incorporación de estudiantes en visitas, trabajos de campo o excursiones sobre temas de la especialidad.
 - d) Motivación a los estudiantes para la participación en temas culturales, cívicos y deportivos.
 - e) Fomentar la lectura de temas de actualidad que sean de interés general.
- 5) Relaciones con los docentes:
 - a) Preparación de trabajos de investigación con colegas de la Unidad Académica.
 - b) Seminarios de intercambio de ideas, teorías o métodos con colegas de la especialidad.
 - c) Preparación de eventos académicos con colegas de la Unidad Academia.
- 6) Equipamiento para una buena docencia:
 - a) Relación docente /alumno.-
 - b) Aulas con conexiones eléctricas, acústica, luz, pizarrones modernos.
 - c) Salas de proyección adecuadamente equipadas.
- 7) Apoyos administrativos:
 - a) Listados de estudiantes que integran el curso.
 - b) Respuestas a solicitudes de materiales.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- c) Esquema administrativo para las evaluaciones.
 - d) Respuestas a inquietudes del docente.
- 8) Calidad de actividades docentes en el aula:
- a) Revisión metodológica en el enfoque de los cursos.
 - b) Aplicación de nuevas técnicas de evaluación.
 - c) Propuestas para modificar contenidos del programa.

Situación actual del sistema

Hasta el momento no existe en la Universidad Nacional de Mar del Plata un documento oficial que exprese las limitaciones del sistema de evaluación docente, con relación a la permanencia del docente. Solo se recogen percepciones que expresan informalmente los docentes y estudiantes que cursan carreras en las distintas Unidades Académicas.

Se podrían mencionar como limitaciones las siguientes:

- El sistema se sustenta en la presentación de informes y formularios que conceptualmente son de difícil ponderación.
- La ausencia de sistemas administrativos integrados limita la consecución de la información necesaria para la evaluación.
- La estructura de las comisiones evaluadoras, muy numerosos, torna difícil la tarea de evaluación.

Estas opiniones, bastante generalizadas en la comunidad universitaria, son reconocidas por las autoridades con bastante preocupación, muestra de ello es que actualmente esta trabajando una comisión, con el objetivo de producir modificaciones y mejoras sustanciales en los instrumentos y comisiones de evaluación.-

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

Conclusiones.-

El proceso de evaluación de la actividad docente implementado a través de la Ordenanza del Consejo Superior 690/93 no ha sido satisfactorio y esto ha impedido que la misma entrara en vigencia, en especial, en lo que se refiere a la permanencia del docente en su actividad.

Respecto al ingreso y promoción del docente la mencionada Ordenanza, se aplica satisfactoriamente. Por ese motivo recomendamos modificar el sistema de evaluación docente en la parte pertinente, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Reunir un equipo de personas que representen a las nueve unidades académicas y que se sientan comprometidas con el tema, para diseñar nuevas alternativas. Un diseño exitoso de alternativas para las evaluaciones exige nada menos que comprometer a los interesados clave en un proceso iterativo de profundo cuestionamiento y reflexión. Se trata de una labor difícil y que demanda tiempo.
- Antes de desarrollar nuevas posibilidades y estrategias, deberán llevarse a cabo algunas evaluaciones y sondeos de las prácticas existentes. Se deberá tener una idea clara de la misión en su conjunto. El objetivo último deberá referirse al diseño de alternativas, con el fin de obtener un mayor compromiso de los involucrados. El trabajo real de diseño es complejo y desafiante, si bien, puede resultar motivador e interesante.

Entre los pasos a seguir para la creación de alternativas para las evaluaciones de desempeño, sugerimos:

- Evaluación preliminar de la necesidad de cambio.
- Conformar un grupo de diseño entusiasta y comprometido.
- Examinar en forma metódica el proceso de evaluación que se pretende modificar.

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

- Establecer en detalle los objetivos específicos del sistema que se propone diseñar.
- Desarrollar un conjunto alternativo de supuestos, utilizando herramientas creativas.
- Desarrollar un nuevo diseño que defina objetivos, determine indicadores, explore modelos y cree los conceptos esenciales, en un marco de referencia para el modelo propuesto.-

Desde el mes de agosto del año 2002, se reúne una comisión con representantes de las unidades académicas, creada por Resolución del Rectorado Nro, 2154/02 y coordinada por el Sr. Vicerrector, Dr. Oscar Mucci. Transcurrido más de un año se ha formado un grupo de trabajo, comprometido, interesado y motivado como para llevar adelante un proyecto de reforma de la Ordenanza 690/93, respecto a la evaluación para la permanencia del docente en el cargo concursado.

Esta comisión tiene como propósito prioritario concluir en un proyecto que torne dinámica la gestión administrativa, que flexibilice los instrumentos y fortalezca la comisiones evaluadoras.

Bibliografía consultada:

COENS, Tom y KENKINS, Mary. ¿Evaluaciones de desempeño? - Editorial Norma S.A. Año 2000.- San Francisco.

Estatuto de la Universidad Nacional Mar del Plata.-21-05-1991

Resolución de Rectorado 2154/02- Universidad Nacional de Mar del Plata.-

Reglamento de Carrera Docente. Aprobado por: Ordenanza de Consejo Superior 690/93.UNMdP.-

III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur

LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003

VEGA, Roberto. La Universidad Argentina: ¿Una Institución en Crisis?. Revista FACES – Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Nro. 2- 2 de junio de 1996-

VEGA, Roberto- Control de Gestión en la Universidad. 10mo. Congreso de Profesionales en Ciencias Económicas. Mar del Plata, 23 al 26 de noviembre de 1994.

ZÚÑIGA, Ricardo: La evaluación en la acción docente. Universidad de Montreal, Québec, Canadá.

Abstract.-

La Universidad Nacional de Mar del Plata que fuera fundada en 1961, alberga en la actualidad a 24.170 alumnos y 3.500 docentes. A esta planta debemos agregar 500 trabajadores no docentes.

Hasta 1993 se observaba que el sistema de admisión, permanencia y desarrollo en la función docente, se vinculaba con el concurso periódico. A partir de esta fecha se implementa la carrera docente, esta surge como una propuesta superadora en la que el docente la saberse evaluado se preocupara para alcanzar mejores logros.

El sistema de evaluación diseñado fue excesivamente reglamentado y si a ello sumamos la resistencia de los docentes para presentar informes y las comisiones evaluadoras muy numerosas, deterioraron la real intención de hacer una razonable evaluación. Por estas razones, la evaluación periódica se transformo en una asignatura pendiente para esta Universidad.-

**III Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**

**LA UNIVERSIDAD SUDAMERICANA FRENTE A LA CRISIS,
LA INTEGRACIÓN REGIONAL Y EL FUTURO
Buenos Aires; 7, 8 y 9 de mayo de 2003**

Con motivo de esta situación, en agosto de 2002 fue creada una comisión, con representantes de las Unidades Académicas, según Resolución del Rectorado que lleva el Nro. 2154, y que coordina el Sr. Vicerrector Dr. Oscar Mucci.

Esta comisión tiene como propósito prioritario concluir en un proyecto que torne dinámica la gestión administrativa, que flexibilice los instrumentos de evaluación y fortalezca las comisiones evaluadoras.-