

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

Propuesta de Estrategias para la mejora de la gestión del personal académico.

Maria del Carmen Parrino¹

Abstract:

El presente trabajo propone una serie de estrategias para la gestión del personal académico destinadas a favorecer la calidad y la excelencia académica. Entre las propuestas se consideran como ejes básicos la capacitación, la evaluación y el incentivo. La relación entre cada uno de estos ejes y la articulación entre las propuestas, las necesidades individuales y las necesidades de la institución se realizan a través de la orientación y el seguimiento individual del personal académico. La institución, mediante el gestor académico acuerda un plan de desarrollo de trabajo y capacitación. En base a este proyecto se determina y establece la formación del personal académico y su desarrollo en correspondencia con su propia capacidad y con las necesidades de la institución y su propia planificación. Se completa el modelo con un programa de evaluación y seguimiento del individuo que permite realizar ajustes y correcciones en su desempeño y un plan de incentivos.

¹ Contador Publico Nacional. Docente de grado y Posgrado en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y en la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM) Maestrando de Gestión Universitaria (tesista) en la Universidad Nacional de Mar del Plata. Miembro de AEGES. E-mail: mariaparrino@infovia.com.ar

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

Propuesta de Estrategias para la mejora de la gestión del personal académico.

Maria del Carmen Parrino²

Introducción

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

Este trabajo realiza una propuesta orientada a efectivizar la gestión del personal académico estimulando la calidad académica. La capacitación, la evaluación y el incentivo son los tres aspectos básicos a considerar como parte de una estrategia global de desarrollo y formación del personal docente. La articulación entre cada una de las partes de este pequeño modelo de trabajo se realiza mediante la orientación y el seguimiento personalizado.

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. Esta capacitación versará en distintos aspectos necesarios para el desarrollo personal del académico, como la capacitación en nuevas tecnologías, o la realización de cursos que permitan cubrir las necesidades de formación. En el contexto universitario actual, con una educación que asume nuevas características en función de la globalización y la internacionalización, 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 otras metodologías como sistemas satelitales y mecanismos informáticos. Esta nueva realidad,

² Contador Publico Nacional. Docente de Grado y Posgrado en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y en la Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM) Maestrando en Gestión Universitaria (tesista) en la Universidad Nacional de Mar del Plata. Miembro de AEGES. E-mail: mariaparrino@infovia.com.ar

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

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 hace referencia a la atención del ser humano, en cuanto a su perfil personal, sus problemas, su capacidad individual y el potencial de desarrollo que posee. El objeto de ésta atención es destacar los aspectos de importancia de su formación y de su personalidad, para lograr su propia 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 (Sanyal, 1998). La labor del orientador consiste en establecer las líneas básicas de un camino de desarrollo, de forma tal de guiar mediante su aporte, la carrera del profesor considerando sus conocimientos, las áreas donde debe trabajar más, los temas de interés de desarrollo y estudio, como así también complementos y perfeccionamiento de su propia formación. Todos estos elementos permiten la elaboración de un *proyecto personal de vida* del individuo.

Este *Proyecto Personal de Vida* se piensa como una vocación a realizar determinados objetivos en un 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. La formación se entiende como la necesidad de una modificación de actitudes dados los permanentes procesos de cambio que transitamos y a su vez la actualización de conocimientos profesionales. Este Proyecto establece

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

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 desarrollo personal y en el profesionalismo que se puede alcanzar (Segrelles Cucala, 2000).

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 aprendizaje, aplicación y utilización de 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 correcta ubicación del mismo en la institución, facilitando para cada participante de la vida académica universitaria, su integración y el trabajo que realiza. Éste debe estar asignado de acuerdo a tareas específicas, coherentes con su formación y capacitación.

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 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 conformará el Proyecto Personal de Vida. 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. 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.

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

Invertir en capacitación y apoyar el crecimiento del personal de calidad desarrollando un programa que aporte inspiración, implementación e integración. Inspirar al personal en los procesos de cambio, implementar actividades de capacitación para integrar al personal y la formación que recibió. Para no descuidar la calidad pueden establecerse niveles de desempeño real y deseado. De esta forma se define el nivel de desempeño ideal, se mide el nivel de desempeño real mediante la evaluación y se cierra la brecha entre ambos (Möller, 1997).

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. La propuesta contempla el desarrollo del claustro mediante la creación de Unidades de Desarrollo Académico. Estas Unidades de Desarrollo Académico, dependen funcionalmente de la Secretaría Académica de la Universidad o de la Unidad Académica, y 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 (Sanyal, 1998).

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 el diseño y dictado de cursos, la creación de unidades de asesoramiento básico y específico. Estarán entre sus objetivos, la capacitación de líderes, que serán a su vez transmisores, y la planificación para el 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.

**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

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. 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

**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

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 sus preferencias 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, la Capacitación que se abre en tres vertientes, la Capacitación Pedagógica dividida en Capacitación Pedagógica inicial y Formación complementaria, la Capacitación Específica formalizada en la Formación continua, Desarrollo profesional y la actualización, y la 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.

La propuesta apunta a 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. Se efectuarán, también, encuestas a fin de obtener información sobre cuál es

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

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 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 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 propuesta contempla distintos tipos de evaluaciones, desde autoevaluaciones, efectuadas por el propio interesado para utilizarlo como *feedback* de su propio trabajo, 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 se adecuarán a 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

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

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 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 items 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 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.

Entre los distintos puntos de evaluación del personal académico pueden citarse items de evaluación formal como el cumplimiento, la puntualidad y la asistencia, antecedentes, titulación, formación, actualización, capacitación en servicio, y antecedentes profesionales. Desempeño, 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 al igual que las otras evaluaciones, tienen como objetivo suministrar retroalimentación al interesado, permitiendo establecer los

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

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 la metodología de enseñanza, la supervisión, la asesoría, los progresos en el estudio y la capacitación.

En cuanto a los indicadores de desempeño, se proponen para la evaluación, una breve serie de indicadores que se consideran representativos. Estos indicadores pueden sustituirse, modificarse o ampliarse con otros como 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. En todos los casos, 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. Se debe 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.

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

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. La propuesta 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. Otra forma de otorgar incentivos puede ser favoreciendo la participación en cursos de capacitación.

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

Estos cursos 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.

Sería conveniente que los integrantes del personal académico que reciban ventajas o bonificaciones para su crecimiento personal, permanezcan en la institución. 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, estaría en condiciones de 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.

Entre los premios que pueden otorgarse al personal académico, podemos 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 retribuir, de alguna forma, 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.

Conclusiones

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

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 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 se inician como ayudantes de cátedra. 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. Pero, 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 propia responsabilidad sin respaldarlos o favorecerlos económicamente.

Si se analiza cual es el impacto de la rotación del personal, se observa que muchas veces se pierden docentes valiosos que se van de la institución o del sistema por 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

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

aspectos en cuanto a su formación profesional, sino también, una adaptación a la institución y una identificación con la misma.

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.

Referencias Bibliográficas

- de Miguel Díaz, Mario. 1997. *Evaluación y reforma pedagógica de la enseñanza universitaria*. Universidad de Oviedo. Calidad en la Universidad. Orientación y Evaluación. España, Barcelona: Apodaca y Lobato Editores.
- García de Fanelli, Ana M. 1998. *Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional*. Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación. Serie Nuevas Tendencias.
- Göttelmann Duret, Gabriele. 2001. *Gestión del Personal Docente: afrontar los desafíos*. Carta Informativa del IPE. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. Vol. XIX, N°2. París: UNESCO.
- Labrado, Manuel. 2000. *Lo que motiva a los mejores*. Congreso XXXIV AEDIPE. Asociación Española de Dirección de Personal. España: Capital Humano N°134.
- Möller, Claus. 1995. *Una visión humanista del management*. Buenos Aires. Panorama de Management y Gestión.
- Möller, Claus. 1997. *El factor humano de la calidad*. Buenos Aires: Revista Gestión. Volumen 2. enero – febrero de 1997.
- Mora Ruiz, José Gines. 1991. *Calidad y rendimiento en las instituciones universitarias*. España: Consejo de Universidades.

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

- Ordóñez Ordóñez, Miguel. 2000. *La nueva gestión de los Recursos Humanos*. AEDIPE. Asociación Española de Dirección de Personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Sanyal, Bikas C. 1995. *Innovations in University Management*. Paris: UNESCO. Publishing. IIEP. International Institute for Educational Planning.
- Sanyal, Bikas C. 1998. *Administración del Personal Académico: revisión de tendencias y experiencias internacionales*. Módulos 3, 4, 5. Seminario Taller: Tendencias en la gestión de las Universidades contemporáneas. Evolución y perspectivas. Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina. Secretaría de Políticas Universitarias e Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. París. Francia.
- Segrelles Cucala, Francisco. 2000. *De la formación teledirigida a la autoformación. La nueva gestión de los Recursos Humanos*. AEDIPE. Asociación Española de Dirección de Personal. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Villanueva, Ernesto E. 1999. *El proceso de globalización en materia de educación superior. Algunas reflexiones*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación. Secretaría de Políticas Universitarias. Boletín Informativo de la SPU. La Universidad. Año VI - N°18.