



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Título

CONTROL DE GESTION DOCENTE. UNA PROPUESTA DE MEJORA

Autores: Li Gambi J., Guzmán C., De Longhi A., Formica S. y Bianco F.

cguzman@com.uncor.edu

Nombre Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales

Autoridad máxima Decano Prof. Ing. Héctor Gabriel Tavella

Dirección Av. Vélez Sarsfield 1611 – Ciudad Universitaria – Córdoba

Teléfono 0351-4334140

Fax 0351-4334139

INTRODUCCION

La enseñanza de la ingeniería en la Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de la Universidad Nacional de Córdoba ha tenido un importante cambio a partir de los últimos años. Una nueva filosofía de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje ha permitido instalar otros modos de acción basados en la búsqueda de calidad; calidad que proviene desde dentro mismo de la Unidad Académica con la participación de su la comunidad.

En el nuevo esquema institucional, la presentación voluntaria de la Facultad a los procesos de acreditación se visualizó como una oportunidad de mejora y como una instancia que generaría las condiciones necesarias para la implementación de la idea. Surge así el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad Educativa (SIGCE) cuyo objetivo es el desarrollo de una comunidad de aprendizaje, esto es una organización que se aboca a una persistente auto-evaluación, una organización que busca forjar una cultura de la evidencia dirigida al mejoramiento continuo. Este sistema está compuesto por el Control de Gestión Docente, la Comisión de Seguimiento, Orientación y Apoyo del Avance Académico de los Alumnos, el Gabinete Psicopedagógico, y la implementación de adecuaciones curriculares, entre otros y que se expondrán brevemente.

Por otra parte, los procesos de acreditación [1] comprendieron una etapa de auto-evaluación y una posterior actuación de un comité de pares en la cual, la CONEAU (Comisión Nacional de



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Evaluación Universitaria) proporcionó instrumentos que guiaron el desarrollo de cada etapa, tomando como punto de partida las Resoluciones Ministerial 1232/01 y 1054/02[2] que recogen el acuerdo del plenario del Consejo de Universidades y contienen los estándares y demás requisitos previstos en la Ley de Educación Superior [3] (Ley 24.521, Art. 43). En estas Resoluciones se realiza la justificación del interés público de la carrera y cada una de sus especialidades y se definen los contenidos curriculares básicos, la carga horaria mínima, los criterios de intensidad de la formación práctica y las actividades profesionales reservadas exclusivamente al título.

El resultado final del proceso de auto-evaluación constituyó mucho más que un informe con listado de fortalezas y debilidades, permitió realizar un diagnóstico completo, en profundidad, acerca de la capacidad para educar de la unidad académica y la calidad académica de cada una de sus carreras. Es en esta etapa de auto-evaluación, demandante de un importante esfuerzo vinculado mayoritariamente con un amplio, franco y participativo auto-análisis, en donde se instaura en nuestra Facultad esa filosofía de gestión de los procesos que busca producir un cambio institucional orientado a lograr mejoras en el mediano y en el largo plazo que no constituyen simples cambios de forma con el objetivo de obtener una acreditación.

Es una muestra de esta auto-evaluación continua la actual implementación del **Control de Gestión Docente** que permite promover y asegurar el mejoramiento sostenido y permanente de la docencia, a fin de lograr la formación de recursos humanos de la mayor excelencia. Constituye además un antecedente en la currícula del docente, al momento de su evaluación en concursos, designaciones interinas, promociones y situaciones afines, lo que le confiere, a todos los efectos, un carácter complementario del régimen de concurso (al que no sustituye, en ningún caso); es una forma de auto-evaluación y reformulación de la tarea académica, por los mismos docentes involucrados; y en consecuencia se logra elevar progresivamente el nivel académico tanto en el campo docente como el de investigación y de extensión. Además, este proceso se realiza en varias instancias, desde el alumno hasta la estructura jerárquica docente.

En este proceso de mejora continua y en el marco del Programa de Mejora de la Enseñanza en las Ingenierías (PROMEI) impulsado por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, la F. C. E. F. y N.-UNC, en coherencia con los procesos académicos administrativos, comenzó a desarrollar el Subproyecto de **Mejoras en la Implementación del Régimen de**



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Control de Gestión Docente (RCGD), complementariamente a otros subproyectos propios tales como el Seguimiento, Orientación y Apoyo del Avance académico de los alumnos, Régimen de Tutorías y el de Formación Docente.

Este subproyecto tiene como meta generar en la Facultad una **estrategia de evaluación autorregulativa** de las actividades docentes previstas desde el diseño de las Carreras y como aporte al mejoramiento de éstas. Se pretende que dichas estrategias se inserten coherentemente en la estructura académico - administrativa de la Facultad.

Lo anterior implica generar **procesos y herramientas** para *monitorear* el desempeño docente, en el marco de la Cátedra, Área, Departamento y Carrera, detectar *fortalezas y debilidades*, *plantear las demandas* para el mejoramiento, desde los aportes de los diferentes actores involucrados.

Se analizarán así en cada enseñante, los aspectos relacionados con las **dimensiones pedagógico-didáctica, organizacional y de gestión** de su actividad docente, en cada espacio curricular o materia.

Para el análisis diagnóstico y de seguimiento de los desempeños docente, en cada una de las dimensiones anteriores, se establecerán **categorías** de análisis y dentro de ellas se tomarán datos desde **indicadores**. Por ejemplo tomar datos relacionados con el cumplimiento de normas; los tipos de actividad que realiza (investigación, docencia, gestión y extensión); relación dedicación y tipo de actividad, organización de la tarea docente, el diseño, implementación y evaluación del currículum de la asignatura, según su grado de participación; la integración de los conocimientos en los teórico-prácticos; la coherencia entre lo planificado y lo desarrollado; las formas de apoyo dada a los estudiantes, etc.

La información se recogerá desde **diferentes fuentes** a los fines de analizarla en forma *independiente*, de manera *comparada* y de forma relacionada, desde un proceso de *triangulación*, con algunos criterios preestablecidos. Por ejemplo se generarán resultados por docente, por cátedra, integrando y comparando la visión de los profesores, los auxiliares, los estudiantes y los directores de departamento, así como con la documentación administrativa procurada por los no docentes.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



DESARROLLO

Esta **ponencia** tiene como **objetivo** presentar un modelo de sistema de Control de Gestión Docente (RCGD), integrado a los procesos académicos administrativos de la Facultad, cuyo propósito es promover y asegurar el mejoramiento de la gestión y desempeño docente.

La F.C.E.F.yN. inicia su trabajo en esta área elaborando una propuesta de control de gestión docente, con su respectiva reglamentación aprobada por el Consejo Superior de la Universidad Nacional de Córdoba.

En virtud de avanzar con el tema en la propia Facultad, en el año 2002 se plantea dicho proyecto *como plan de mejora en el proceso de acreditación.*

En el año 2003, se aprueba la reglamentación y se pone en marcha una *prueba piloto* en la Carrera de Ingeniería Electrónica, llegando a cumplir con los procesos de implementación, evaluación y elaboración de un informe final.

En el año 2004 comienza la implementación en todas las Carreras de la Facultad. Y se analizan fortalezas y debilidades de lo implementado. Lo anterior lleva a que en el presente se estén revisando los instrumentos y las formas operativas de recoger la información, así como de acercar los resultados a los docentes.

Se sigue trabajando desde la Resolución original, la cual establece una normativa útil y necesaria para el RRCGD, que se puede caracterizar de acuerdo a su alcance y especificaciones como se resume a continuación:

Su alcance:

- Comprende a todos los estamentos docentes cualquiera sea su dedicación, a excepción de los Profesores Eméritos, Consultos, Honorarios y Titulares Plenarios.
- Sus resultados serán considerados por los Tribunales de Concursos y por los Departamentos al proponer designaciones y por el H.C.D. al resolver la prórroga de designaciones interinas



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Podrán ser utilizados en los procesos de autoevaluación de las carreras de la F.C.E.F. y N. por los órganos encargados de ellos.

Sus especificaciones:

- Detalla las funciones, tareas y obligaciones de los docentes de los diferentes niveles y dedicaciones.
- Incluye en sus anexos los diferentes instrumentos, especificando el registro objetivo y el carácter reservado de la información.
- Delimita el proceso operativo del RCGD, detallando la participación de las autoridades, Departamentos, Profesores y estudiantes. Así como plazos y formas de registro.
- Describe la manera de conformar los Comité Académicos y su funcionamiento.
- Detalla los tipos de resultados y las vías de comunicación de los mismos.

Los Objetivos del Subproyecto de Mejora del RCGD son:

- Diagnosticar fortalezas y debilidades del sistema de control de gestión vigente, tanto instrumentos como procesos y resoluciones.
- Plantear mejoras a partir del análisis de las debilidades, tanto en los instrumentos cuanto en los procesos de búsqueda de información.
- Integrar el Control de Gestión docente a los diferentes procesos académico-administrativos de la Facultad.
- Generar consenso y adecuada recepción de los procesos a implementar.
- Completar el ciclo del control de gestión que va desde el diagnóstico, análisis de la información, obtención de resultados hasta la devolución de los mismos a los gestores y actores del proceso.
- Implementar un proceso con cierres parciales y resultados factibles de difundir antes de comenzar nuevamente el dictado de cada asignatura.

Se proponen como metas las siguientes:

- Ser un antecedente en la currícula del docente, al momento de su evaluación en concursos, designaciones interinas, promociones y situaciones afines, lo que le confiere, a todos los efectos, un carácter complementario del régimen de concurso, al que no sustituirá, en ningún caso.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Permitir la auto-evaluación y reformulación de la tarea académica, por los mismos docentes involucrados.
- Elevar progresivamente el nivel académico en el campo docente como de investigación y de extensión.
- Favorecer la coherencia interna entre las propuestas de los docentes de la misma cátedra o área, teniendo como perspectiva el mismo tipo y nivel de aprendizaje para sus alumnos.
- Contar a nivel institucional con una estrategia de control de gestión, integrada por un lado por un conjunto de herramientas factibles de replicar anualmente y por otro, con un proceso de revisión de las mismas tomando las observaciones derivadas de su análisis e implementación.

Están previstas cinco tipos de actividades, las cuales se detallan a continuación:

-Análisis de fortalezas y debilidades del sistema de control de gestión vigente

Esta actividad implicará realizar un tratamiento cuantitativo de los datos recogidos. También se hará un análisis cualitativo desde la entrevista personal a una muestra de docentes y a otros especialistas en el tema.

Para ello se cuenta con la prueba de una serie de instrumentos, implementados en algunas carreras de Ingeniería en el año 2003 y en todas entre el 2004 y 2005. Se hace necesario revisar su estructura, grado de completitud, forma de implementación e integración a la estructura académico-administrativa de la Facultad. También se propone redefinir el cronograma de recolección de datos y resoluciones que lo determinan.

Los resultados esperados para esta actividad son: Identificación de debilidades en los instrumentos usados, su proceso de implementación y las resoluciones ya elaboradas. Análisis de su integración a los procesos académico administrativos de la Facultad.

Algunos **indicadores** serán: items de los instrumentos que no fueron respondidos en mayor frecuencia, datos de los instrumentos que no pueden ser comparados, número y tipo de reclamos recibidos por la comisión e información presente en más de una fuente.

-Reelaboración de nuevos instrumentos para el análisis de la gestión docente

En función de la actividad anterior se elaborarán instrumentos a ser completados por docentes titulares y auxiliares, directores de departamento y alumnos regulares. Los mismos incluirán indicadores que permitan obtener información relevante sobre aspectos organizacionales y pedagógico-didácticos de los diferentes docentes, en las diferentes cátedras.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Los mismos formarán del nuevo mecanismo de implementación. Al mismo tiempo se elaborará una estrategia para recoger la información y las matrices para cargar los datos.

Se espera producir instrumentos de diagnóstico, una planilla para ser llenada por Profesores encargados del desarrollo de una asignatura, una planilla para ser llenada por auxiliares de esa asignatura, una planilla para ser llenada por alumnos regulares de la asignatura, una planilla para ser llenada por directores de departamento y un protocolo de entrevista para ser aplicar en una muestra de docentes, de alumnos y a los directores de Departamento

-Recolección de datos

Se implementarán estrategias de recolección de datos que cuenten con el acuerdo de las autoridades de la Facultad y un grado importante de consenso entre los docentes y alumnos.

A medida que se vayan recogiendo los datos, en la medida de lo posible informatizadamente, se irán volcando a las matrices de datos.

Implica el llenado de la planilla por la población total de docentes, llenado de la planilla por no menos del 50 % de los estudiantes, de un muestreo estratificado, realización de entrevista a una muestra estratificada (por carreras y años) de docentes y alumnos.

Esta tarea se realizará dos veces al año para obtener datos de materias de ambos cuatrimestres. De julio a setiembre se recogerá información del primer cuatrimestre y de febrero a abril, del segundo cuatrimestre del año anterior.

-Análisis de la información

Esta actividad implica la carga de los datos, su procesado con programas estadísticos y la interpretación de los resultados. Para aquellos datos que se registren de forma cualitativa se generarán variables para agruparlos e interpretarlos.

Se volcará la totalidad de la información recogida a matrices de datos, se realizará el procesamiento de las mismas a través de análisis de porcentajes, frecuencias y correlaciones, cruce de información proveniente de las diferentes fuentes y listado de resultados generales.

-Comunicación de la información

Se comunicarán los resultados del subproyecto a las autoridades de la Facultad y se hará su difusión a todos los miembros de la comunidad educativa. Para ello se elaborarán los diferentes informes. También se contempla aquí la recepción de debilidades en los instrumentos y en sus procesos de implementación.



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Se prevén sesiones de trabajo con autoridades de la Facultad, seminarios para Directores de Departamento y de Escuelas, elaboración y difusión de un informe vía e-mail a todos los docentes y alumnos, con datos generales, envío de demandas detectadas que competan a las Escuelas, por carrera, o a los otros subproyectos de apoyo estudiantil y formación docente. Entrevistas personales con Cátedras donde se hayan detectado fuertes inconvenientes en lo organizacional o pedagógico - didáctico, a través de la Comisión de RCGD, envío y recepción de una encuesta breve que reciba las observaciones al régimen de control implementado.

Todo lo anterior requerirá contar con asistencia técnica para la modernización y fortalecimiento de instancias de gestión académica. Específicamente en lo referido a soporte informático y administrativo para cargar información proveniente de diferentes planillas, técnicas estadísticas para analizar frecuencias e interrelaciones entre variables.

REFLEXIONES FINALES

Se trata de que los resultados de este subproyecto propongan un procedimiento que no solo muestren las características del cuerpo docente, sino también sus perspectivas de mejora, en función de determinados requerimientos. Desde éste último punto se establecerá el nexo con los otros subproyectos, explicitando demandas. En la medida de lo posible se trabajará no solo sobre **lo dado** (visión retrospectiva) sino también **lo proyectado** (visión prospectiva) para cada cátedra, desde la voz de sus actores.

El proceso completo constituirá un **ciclo de actividad** conformado por: elaboración de instrumentos, recolección de datos, elaboración de resultados, comunicación de resultados, recepción de críticas y análisis de fortalezas y debilidades.

Los datos generados *contribuirán*: a construir una **visión externa** del desempeño docente, factible de ser usada por cada docente para la mejora de su práctica, a complementar los aspectos organizativos académicos y administrativos de la Facultad; a revisar al interior de **cada Departamento, Cátedra o Área** aspectos relacionados con su organización, distribución de tareas, diseño curricular, coherencia teórico-práctico, entre otros. Por último consideramos que también contribuirá a detectar **demandas** que posteriormente podrán ser derivadas a Escuelas,



V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Departamentos, subproyecto de formación docente, subproyecto de apoyo a estudiantes, e identificar las formas en que se **integran las tareas docentes, de investigación, de extensión y la profesión.**

No podemos finalizar sin expresar que este proceso de RCGD requiere del compromiso de todos los actores de la Institución universitaria, así como del accionar responsable de cada uno de ellos, hechos que contribuirán en forma importante a la mejora del profesional universitario que demanda nuestra Sociedad.