

# El desarrollo y fortalecimiento de la profesión académica a través de la carrera docente en la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires

*Danya V. Tavela<sup>1</sup> y María Florencia Castro<sup>2</sup>*

Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, Argentina / [danyatavela@unnoba.edu.ar](mailto:danyatavela@unnoba.edu.ar); [fcastro@unnoba.edu.ar](mailto:fcastro@unnoba.edu.ar)

## **RESUMEN**

El presente trabajo presenta el diseño de un sistema de ingreso, permanencia y promoción de los recursos humanos docentes en la Universidad del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires. Se considera la gestión de los recursos humanos central para el desarrollo de la institución y un déficit actual de las universidades de reciente creación, que compiten por los mismos recursos con las universidades preexistentes, deteriorando el conjunto del sistema. La UNNOBA es una universidad de reciente creación, motivo por el cual se hace indispensable establecer un sistema de acceso y promoción a la docencia universitaria que en cumplimiento de la normativa vigente fortalezca y desarrolle la profesión académica contribuyendo a los objetivos estratégicos de la institución. Se trata entonces de que el crecimiento en la profesión académica dependa de la evaluación que la institución y sus actores haga en términos de calidad en la prestación del servicio, entendiendo ésta como la satisfacción de los objetivos organizacionales.

---

PALABRAS CLAVE: Educación Superior; Recursos Humanos; Profesión Académica

## **ABSTRACT**

**Developing and strengthening the academic profession through the teaching career at the National University of the North West of the Province of Buenos Aires.** This paper presents the design of a system for the entry, continuance and promotion of human resources engaged in teaching at the National University of the North West of the Province of Buenos Aires. Managing human resources is considered to be a central issue for institutional development and a current deficit for newly

---

1 Vicerrectora. Contadora pública por Universidad Nacional de la Plata. Diplomada en Políticas Públicas de Flacso y Magister en Finanzas Públicas de la Universidad Nacional de la Plata. Cursando el Doctorado en Ciencias de la Gestión en la misma Universidad. Docente de grado y posgrado de la Universidad. Dirige proyectos de investigación y ha realizado diversas publicaciones nacionales e internacionales.

2 Secretaria Académica. Abogada por la Universidad de Buenos Aires. Diplomada en Políticas Públicas de Flacso y especialista en Educación de la Universidad de San Andrés. Cursando la Maestría en Tecnologías Aplicadas a la Educación en la Universidad Nacional de la Plata. Docente de grado de la Universidad. Co-dirige proyectos de investigación y ha realizado diversas publicaciones nacionales e internacionales.

created universities, which compete for resources against existing universities, thus deteriorating the system as a whole. UNNOBA is a newly created university and, therefore, a system to enter and promote university teaching careers becomes essential. Such system needs to be in compliance with regulations currently in place and aim at developing and strengthening the academic profession serving the strategic goals of the organization. Therefore, the growth of the academic profession should depend on the assessment carried out by the institution and its stakeholders in terms of quality of the service provided, understanding such quality as the achievement of organizational targets.

---

KEY WORDS: Higher education; Human resources; Academic profession

*Artículo Recibido: 10-7-14 Aceptado: 1-9-14*

## **Introducción**

La gestión de los recursos es un proceso central para las organizaciones; entendiendo la misma como la acción de la administración y sus procesos para la consecución de los objetivos de la organización. En particular considerando como objeto del estudio las Universidades Nacionales de reciente creación, se debe considerar que la finalidad y objetivos de estas instituciones obligan a establecer políticas de acceso, selección, desarrollo de la profesión académica, incentivos y evaluación de los recursos humanos docentes y científicos como los recursos centrales para la consecución de sus objetivos.

La expansión del Sistema de Educación Superior de los últimos 30 años ocurrió a través de dos vertientes; el crecimiento de la matrícula y la expansión institucional (García de Fanelli, 2006) y revela un déficit: la falta de recursos humanos docentes y científicos de calidad.

La creación de nuevas universidades en las distintas regiones geográficas se ha transformado en los últimos 20 años en parte de la agenda política del gobierno nacional y de los gobiernos locales (municipios).

Ante ello, y en particular ante la demanda por creación de universidades se deben tener en cuenta dos cuestiones fundamentales: la calidad y los recursos humanos existentes.

La falta de planificación en la creación de nuevas instituciones universitarias supone obviar la definición de cuáles serán los recursos humanos docentes e investigadores que atenderán las demandas de estas instituciones; lo que genera la tensión entre calidad y expansión del sistema universitario.

Es por ello, que la planificación y consideración de la problemática vinculada a los recursos humanos existentes y disponibles en el momento de crear universidades debe ser atendida como una cuestión central; de hecho hoy la expansión del sistema, no ha sido acompañada por un crecimiento en los recursos humanos; y las universidades preexistentes y las de reciente creación compiten por los mismos recursos, deteriorando el conjunto del sistema.

Las particularidades del sistema de educación superior argentino tornan fundamental el acuerdo de los distintos actores para que esta política adquiera condición de mediano y largo plazo. La formación de docentes e investigadores es un proceso que demanda años para su conclusión, y no puede depender del voluntarismo de los distintos actores del sistema universitario.

Se debe destacar que la formación de docentes e investigadores es posible realizarla dentro del propio sistema de educación superior, pues se encuentran dadas las condiciones para hacerlo, de hecho algunas instituciones ya lo realizan con la creación de la figura del ayudante alumno, las

prácticas profesionales supervisadas, la incorporación de alumnos en los proyectos de investigación, las becas para la realización de posgrados, la gratuidad de los doctorados, etc.; sin embargo no debe tratarse de iniciativas individuales, justamente para no generar disparidades en un sistema educativo que lejos de ser homogéneo, no puede heterogeneizarse en función de la calidad.

Cuando se crean nuevas instituciones educativas se lo hace con el fin de universalizar el acceso a la educación, esto no puede ser en desmedro de la calidad; porque de lo contrario se crean instituciones de primera y segunda categoría; afectando la igualdad de oportunidades.

La Argentina no ha tenido una política sostenida respecto de la formación y retención de sus recursos humanos docentes y científicos; y esta situación es replicada en las instituciones educativas; aun cuando en la última década las mejoras salariales<sup>1</sup> y los distintos programas de radicación de recursos humanos en universidades y organismos científicos, han mejorado la retención en el sistema. Debe considerarse que la formación de los docentes universitarios, tal como señalan Schuster & Finkelstein requiere de cuatro procesos: la especialización creciente en la actividad de enseñanza, el entrenamiento de los académicos a través de la educación de posgrado; el desarrollo de la profesión; y la configuración social del profesor universitario como experto. Estos procesos configuran el término anglosajón de profesión de las profesiones para caracterizar la docencia universitaria, como el origen de las demás profesiones. Este término claramente no es el denominador común de la docencia universitaria en Argentina, que está caracterizada fundamentalmente por el tiempo simple o parcial de nuestros profesores (baja dedicación horaria a la enseñanza); y cuya actividad principal es el ejercicio de su profesión liberal (contadores, abogados, médicos, etc.); (García de Fanelli, 2008).

La planificación y gestión de los recursos humanos docentes e investigadores en las instituciones universitarias requiere del diseño de mecanismos óptimos de acceso, selección, desarrollo, incentivos y evaluación de la carrera académica que permita a las Universidades alcanzar los objetivos propuestos en sus planes de creación.

Se hace necesario plantear un sistema de recursos humanos que establezca las políticas de acceso, selección, desarrollo, incentivos y evaluación de los docentes para atender los requerimientos de recursos humanos académicos en las Universidades Públicas Argentinas de reciente creación, de manera tal que se garantice la consecución de los fines de dichas instituciones.

La calidad de las acciones universitarias y la consecución de los objetivos de las instituciones se vinculan entre sí a partir de la existencia de un adecuado modelo de gestión de los recursos humanos que coordine la regulación legal, la estructura ocupacional y la motivación de los recursos humanos. La capacidad de la organización para ofrecer determinadas condiciones de desarrollo de la actividad docente permitirá la captación, selección y motivación de los recursos humanos.

El acceso y la selección docente está previsto en la Ley de Educación Superior N° 24.521, la cual establece que el ingreso a la actividad docente es por concurso, sin embargo, en el caso de las universidades de reciente creación, se establece un plazo para que esos docentes sean en primer lugar interinos, es decir no concursados. También la propia Ley establece la posibilidad de las instituciones de contratar docentes, lo que implica términos temporales acotados con objetivos específicos: dictados de cursos, posgrados, entre otros.

La modalidad de acceso y selección prevista por la Ley de Educación Superior, implica un marco regulatorio, al que las instituciones deben dar cumplimiento, ya que además, la calidad de ordinario

---

1 Según datos estadísticos los salarios docentes crecieron en los últimos 5 años un 502 % promedio en valores constantes; este registro no se dio en ningún otro sector económico (elaboración propia con datos de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación).

del docente, le otorga derechos políticos tal como el de elegir y ser elegido para la ocupación de los cargos representativos del claustro docente en los cuerpos colegiados y ejecutivos de gobierno.

La modalidad de acceso a la docencia universitaria en las instituciones de reciente creación, más allá de las regulaciones normativas, debería cumplir tres objetivos centrales, en primer lugar la definición de un perfil docente que permita satisfacer los requerimientos de la institución, y por otro lado la evaluación del docente y por lo tanto la definición por parte de la institución de su continuidad; así como también la reformulación de los programas académicos en relación con la experiencia del docente en la nueva comunidad universitaria. Esta definición de los objetivos a satisfacer mediante la política de acceso y selección es compatible con el cumplimiento legal, en tanto y en cuanto los estatutos universitarios y la normativa interna de la institución consideren la evaluación de los interinos, la flexibilidad en las estructuras ocupacionales, por ejemplo existencia de organización departamental y por áreas disciplinares y no la tradicional estructura de cátedra por asignatura o materia; y las condiciones para el ejercicio de los derechos democráticos.

El desarrollo de la carrera docente aquí se presentan dos cuestiones importantes a considerar, en primer lugar entender el desarrollo de la carrera docente desde dos dimensiones diferentes: desde la perspectiva del docente que contempla su estabilidad, su promoción o ascenso y su continua formación o capacitación, y desde la perspectiva de la institución que debe contemplar la evaluación de la actividad académica desde los objetivos institucionales y desde la calidad de la prestación del servicio. El modelo de gestión de los recursos humanos docentes en las instituciones de reciente creación, debería compatibilizar el acceso y selección de los docentes con la estabilidad y la flexibilidad en los cargos, y la jerarquización y promoción mediante mecanismos de evaluación de productividad desde una óptica cualitativa, se trata entonces de que el crecimiento en la profesión docente dependa de la evaluación que la institución y sus actores haga en términos de calidad en la prestación del servicio, entendiendo esta como la satisfacción de los objetivos organizacionales.

Los incentivos en la profesión académica son asignados a la tarea docente en general se asocian a la remuneración percibida, pero las investigaciones realizadas por García de Fanelli (2008) revelan que los incentivos a la profesión académica universitaria no consideran como única variable la remuneración o la asignación salarial, sino que por el contrario la oferta de capacitación, la estabilidad, el prestigio, las condiciones de infraestructura para el desempeño laboral, y también el status alcanzado en la organización, etc, son incentivos a considerar en el desarrollo de la profesión académica. En el caso de las instituciones de reciente creación la posibilidad de innovación en lo que a metodología de la enseñanza, al contenido de las asignaturas, y a la posibilidad concreta de desarrollo de la carrera docente, pueden a su vez ser considerados como incentivos para la captación y desarrollo de docentes en estas instituciones. El modelo de gestión propuesto debería contemplar la relación entre la remuneración, la productividad del docente e investigador, la calidad en la prestación del servicio, pero también las condiciones físicas laborales, el desarrollo de la profesión docente y la jerarquización de la misma.

La evaluación del docente está prevista en la Ley de Educación Superior como parte de la renovación de sus cargos ordinarios, es decir en el momento del concurso, sin embargo en la actualidad existen en las universidades distintos mecanismos de evaluación, aunque no permanentes, y en gran parte de los casos no institucionalizados. La evaluación de la actividad docente en un modelo de gestión de recursos humanos docentes, debería implicar una autoevaluación anual de la actividad en el ciclo lectivo, una evaluación al momento de renovación del cargo docente, y además considerar la participación de los distintos actores que forman parte del proceso de enseñanza aprendizaje.

## **Propuesta para el Desarrollo de un Sistema de Ingreso, Permanencia y Promoción de los docentes universitarios en la UNNOBA**

La caracterización y diagnóstico de la planta docente de la UNNOBA fue realizada en el marco de la autoevaluación institucional realizada en el año 2012, y que contempla el período 2002-2012. En el mismo se presenta la normativa vigente en la universidad para el acceso, selección y evaluación de los docentes, así como también la composición de la planta, y las principales debilidades detectadas.

Los mecanismos de selección y evaluación de los docentes de la Universidad están explicitados en el Estatuto Universitario, el cual establece que el ingreso a la docencia se realiza por concurso público de antecedentes, méritos y oposición, recibiendo la designación de docentes ordinarios.

La Resolución Rectoral n.º 189/05 aprueba la Ordenanza de Concursos; el Artículo 2, del Capítulo I: "Ámbito de aplicación, forma y requisitos de los llamados a concursos", establece: "El concurso podrá convocarse por cátedras o áreas disciplinarias en ambos casos tanto en forma individual o por equipos".

El concurso por equipos propicia la incorporación de docentes locales —en las categorías de JTP y auxiliares— y consolida, de este modo, la planta docente con recursos humanos del lugar en el que está inserta la UNNOBA.

La Resolución mencionada establece, además, los términos de la inscripción, de la designación de jurados, de la prueba de oposición, las impugnaciones y los mecanismos de difusión, que se realiza a través de la página web de la Universidad y los medios de comunicación locales y nacionales.

Dado que la UNNOBA se normalizó durante el año 2007, hay profesores y auxiliares docentes que han sido designados en forma interina, hasta tanto se sustancien los correspondientes concursos.

La reglamentación establece que no habrá promoción automática; solo se podrá acceder a un cargo de mayor jerarquía por concurso, salvo en el caso de licencias, y en este caso la promoción será de manera interina.

Los cargos docentes ordinarios establecen una dedicación horaria simple. Las mayores dedicaciones son otorgadas cuando las actividades del docente en extensión o investigación así lo requieran.

Las dedicaciones horarias de los docentes son las siguientes:

- Simple: diez (10) horas semanales;
- Semi-exclusiva: veinte (20) horas semanales;
- Completa: treinta (30) horas semanales;
- Exclusiva: cuarenta (40) horas semanales.

El Estatuto de la Universidad establece además la duración en el cargo de cada docente que acceda al mismo en el marco del mecanismo de selección establecido por la normativa.

Los profesores ordinarios durarán siete (7) años en su cargo; el Consejo Superior, con la propuesta fundamentada del director del Departamento correspondiente, podrá prorrogar la designación por otro período de siete (7) años.

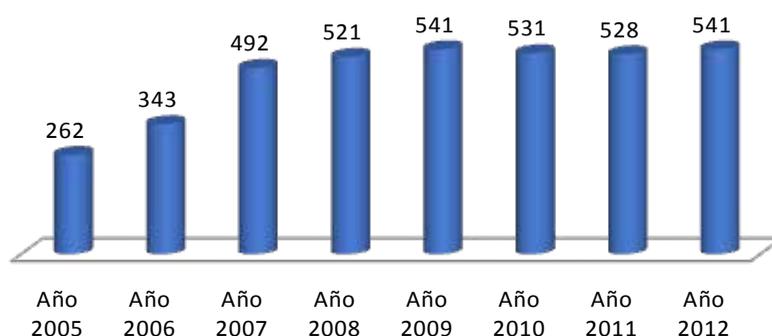
Los cargos ordinarios de auxiliar docente tendrán las siguientes duraciones: jefe de trabajos prácticos: cuatro (4) años; ayudante diplomado: dos (2) años.

De acuerdo con la estructura departamental de la Universidad, los docentes de las Escuelas son provistos por los diferentes Departamentos. Por lo tanto, para asignar la planta docente a las carreras, la institución tiene en cuenta las Plantas Normativas por carrera establecidas en el Modelo

de Pautas para la distribución presupuestaria del Consejo Interuniversitario Nacional a través de los Acuerdos Plenarios n.º 395, 440, 465, 508, 660, como marco de referencia.

En el gráfico siguiente se presenta la evolución de la planta docente para el período 2005-2012

Gráfico I: Cargos docentes. Serie 2005-2012



Fuente: Elaboración propia con datos del área de Recursos Humanos

Los cargos docentes se duplicaron desde el inicio de las actividades de la Universidad. Se debe tener presente la implementación paulatina de las distintas carreras. La estructura departamental ha permitido la optimización de los recursos docentes para atender a todas las asignaturas con la distribución que se observa en el cuadro siguiente.

Cuadro I: Cargos Docentes por Departamento. Serie 2008-2012

Departamento	Año 2008		Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012	
	Cant.	%								
Afines y Complementarias	67	16	53	10	60	11	56	11	58	11
Ciencias Básicas y Experimentales	159	38	175	32	175	33	177	34	174	32
Ciencias Económicas y Jurídicas	177	42	190	35	163	31	177	34	183	34
Tecnología	70	17	86	16	77	15	82	16	91	17
Humanidades	48	11	37	7	66	12	36	7	35	6
<b>Total</b>	<b>421</b>	<b>100</b>	<b>541</b>	<b>100</b>	<b>531</b>	<b>100</b>	<b>528</b>	<b>100</b>	<b>541</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del área de Recursos Humanos

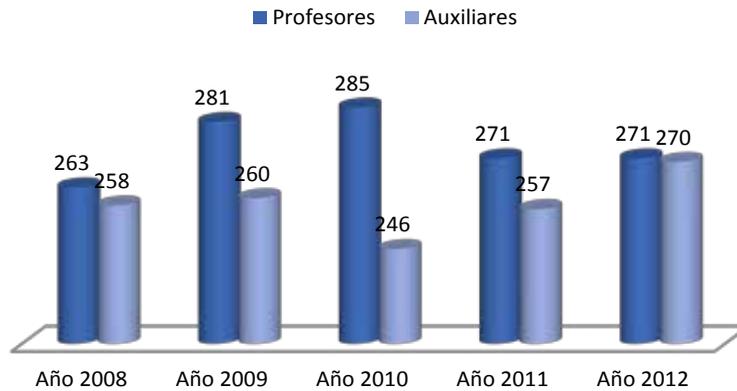
En los cuadros siguientes se presenta la distribución de los cargos docentes por jerarquía y la relación profesor-auxiliar.

Cuadro II: Cargos docentes por jerarquía. Serie 2008-2012

Cargo	Año 2008		Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012	
	Cant.	%								
Titular	72	14	73	13	75	14	68	13	69	13
Asociado	25	5	28	5	32	6	33	6	34	6
Adjunto	166	32	180	33	178	34	170	32	168	31
JTP	113	22	112	21	106	20	108	20	107	20
Ayudante	145	28	148	27	140	26	149	28	163	30
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100</b>	<b>541</b>	<b>100</b>	<b>531</b>	<b>100</b>	<b>528</b>	<b>100</b>	<b>541</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del área de Recursos Humanos

**Gráfico II: Relación profesores- auxiliares. Serie 2008-2012**



Fuente: Elaboración propia con datos del área de Recursos Humanos

La relación entre profesores y auxiliares ha sido muy dispar. En los primeros años, la Universidad incorporó profesores para la apertura de las asignaturas. En el año 2012, con todos los cursos de las carreras en funcionamiento, se trabajó en la incorporación de docentes auxiliares, que permiten conformar los equipos docentes.

**Cuadro III: Cargos docentes por localidad de residencia. Años 2006- 2012**

	Profesores 2006	Profesores 2012	Auxiliares 2006	Auxiliares 2012	Total 2006	Total 2012
<b>LOCAL</b>	55%	48%	95%	87%	78%	67%
<b>NO LOCAL</b>	45%	52%	5%	13%	22%	33%

Fuente: Elaboración propia con datos del área de Recursos Humanos

Aunque el porcentaje de docentes locales se ha reducido, debe tenerse en cuenta que, en el año 2006, únicamente se dictaban el primero y segundo año de las carreras y, en los años siguientes, se incorporaron docentes no locales para el dictado de las asignaturas específicas de los últimos años. Se requiere intensificar las políticas de radicación de docentes y formación de recursos humanos que posee la Universidad, como también la consolidación del plantel docente a través de la sustanciación de concursos y el impulso a las actividades de investigación.

Cantidad de docentes por Departamentos, jerarquía, dedicación y área del conocimiento

**Cuadro IV: Cargos docentes por Departamento y jerarquía 2012**

	AYC	CBE	CEJyS	H	T	Total general
Titular	9	13	28	6	13	69
Asociado	1	22	5	1	5	34
Adjunto	19	48	53	17	31	168
JTP	11	40	33	5	18	107
Ayudante	17	50	64	6	22	159
Superior	1	1	0	0	2	4
<b>Total general</b>	<b>58</b>	<b>174</b>	<b>183</b>	<b>35</b>	<b>91</b>	<b>541</b>

Fuente: Elaboración propia con datos del área de Recursos Humanos

Respecto de las políticas de actualización y perfeccionamiento el análisis de los resultados de las encuestas refleja que, sobre 373 docentes encuestados, se registran 293 respuestas completas y 80 incompletas, lo que representa el 70% de registros sobre el total de docentes. A continuación se detallan los docentes que se encuentran cursando carreras de posgrado, según el título máximo alcanzado.

**Cuadro V: Docentes por máximo título alcanzado según cursa o no una carrera de posgrado**

	Doctores		Magister		Especialista		Sin posgrado	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Afines y Complementarias	0	0	1	3	5	5	12	26
Básicas y Experimentales	2	35	8	17	7	11	23	37
Económica, Jurídicas y Sociales	0	6	4	2	6	11	13	23
Humanidades	0	1	2	2	0	4	9	7
Tecnología	3	2	6	6	4	5	21	36
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>44</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>78</b>	<b>129</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta docente

En función de los resultados de las encuestas realizadas, se considera relevante destacar la particularidad de cada Departamento. En este sentido, se observa un 50% de docentes sin actividad de posgrado en el Departamento de Afines y Complementarias y un 26,4% en el de Ciencias Básicas y Experimentales. Esta diferencia entre los departamentos se explica por las especificidades disciplinares de los docentes.

No obstante, considerando que, del total del cuerpo docente, solo 365 respondieron en este ítem, la muestra indica que el 35,3% de los docentes encuestados no ha accedido a formación alguna en estos niveles. Este dato debiera significar un tópico para considerar al momento de definir políticas de actualización y perfeccionamiento, en tanto que se rastrean las causas por las que no se ha accedido a esta formación, considerando variables como oportunidad, interés, capa-

cidad económica, acceso a las herramientas de formación. Este último aspecto implicaría la planificación de actividades concretas de recolección de datos sobre los intereses de formación y las necesidades de la Universidad, a los efectos de establecer propuestas de formación pertinentes y sustentables. El objetivo sería, entonces, planificar acciones que tiendan a disminuir la brecha entre el 35,3% mencionado y el resto de los resultados.

El 21,4% de los docentes está realizando posgrados, lo que conlleva un cambio futuro en los porcentajes recogidos al momento de la consulta. Esto requiere que cada Departamento proponga acciones de acercamiento a los docentes involucrados con el propósito de recoger las necesidades y posibilidades de desarrollar y completar exitosamente los niveles de formación elegidos.

La articulación de los Departamentos, las Escuelas y el Instituto de Posgrado, en torno a las demandas de cada uno sobre la especificidad de formación requeridas en las disciplinas que se imparten en la oferta académica, favorecerá la correcta coordinación de actividades de posgrado que optimicen el crecimiento de los niveles de calidad académica.

Respecto de la relación entre la formación de posgrado y los cargos docentes, los datos obtenidos muestran una clara diferencia de formación entre profesores y auxiliares:

**Cuadro VI: Profesores-auxiliares según estudios de posgrado**

	Posgrado terminado	Posgrado en curso	Sin posgrado
Profesores	111	40	45
Auxiliares	47	39	83
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>79</b>	<b>128</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta docente

La muestra indica que aproximadamente el 35% de los docentes, entre profesores y auxiliares, no tiene formación de posgrado. En términos de sus funciones, el 56,63% de los profesores designados posee al menos un posgrado completo, en tanto que, respecto de los docentes auxiliares, solo el 27,89% ha accedido a posgrados completos. El registro de un 22,95 % y un 49,11% de profesores y auxiliares sin posgrado respectivamente requiere de propuestas de capacitación en el corto y mediano plazo.

Deben destacarse, en el análisis y como insumo para futuras acciones, los valores arrojados sobre las actividades de capacitación preferidas por los consultados: el 40,75% prefiere capacitación disciplinar, el 43,16% capacitación pedagógico/didáctica, en tanto que el 27,08% prefiere capacitación en recursos informáticos.

A partir de este diagnóstico es que la Secretaría Académica de la Universidad, en conjunto con las Unidades Académicas y los Departamentos, comienzan a delinear una línea de acción, que permita establecer continuar con el desarrollo de la planta docente de la UNNOBA.

Cabe aclarar que por tratarse de una Universidad de reciente creación, se considera importante la formación de equipos docentes donde prevalezca el criterio de formar a los docentes de residencia local, incorporar a la docencia universitaria a los jóvenes graduados de la universidad, ofrecer formación de posgrado pertinente en la propia institución, propiciar la realización de los mismos en otras universidades, entre otros.

A partir de estos objetivos y de los plasmados como objetivos estratégicos de la Universidad, es que las áreas encargadas de delinear las políticas académicas, plantean un sistema de ingreso, promoción y permanencia de los docentes universitarios.

En este sentido el plan estratégico de la Universidad para el período 2013-2019 establece como misión de la universidad asegurar la calidad y pertinencia de las actividades que se desarrollan en la institución así como también fortalecer la vinculación con el medio socioproductivo de la región en la que se encuentra inserta potenciando así el desarrollo social sustentable.

Así se plantean como acciones centrales para el cumplimiento de los objetivos de mejoramiento y fortalecimiento de la enseñanza de grado y posgrado así como para la evaluación permanente de todas las actividades de la institución; el fortalecimiento de los equipos docentes de las distintas áreas disciplinares, a través de la formación pedagógica didáctica y disciplinar, así como establecer mecanismos de autoevaluación y evaluación permanente de la actividad.

Por lo que el desarrollo del sistema de ingreso, promoción y permanencia de los docentes universitarios debe proponerse como central el valor de la calidad y la pertinencia en el proceso de enseñanza aprendizaje, pero también considerar la realización de actividades de investigación, extensión, transferencia y gestión de los docentes universitarios, su capacidad para generar reformas y cambios positivos, insertar a los jóvenes en las actividades, el conocimiento y compromiso con la institución, conformar equipos docentes con presencia de docentes residentes que mejoren el vínculo en el medio, etc.

Al tratarse de una institución joven la formación de sus propias tradiciones, y de la cultura organizacional es importante y los docentes tienen un rol central en la misma.

El sistema previsto debe establecer además la base para la construcción cultural desde la integración de la normativa y los procesos informales que existen en la Universidad, el aprovechamiento de los recursos invertidos por la UNNOBA en la formación de recursos humanos, y la continuidad de los proyectos institucionales.

Este sistema debería comprender:

- Categorías, Funciones y Perfiles de la actividad académica,
- Ingreso, Permanencia, Promoción y Retiro en la Carrera Académica;
- Sistema de Evaluación Periódica para la Permanencia en la Carrera Académica

Las categorías del personal docente contempladas por el Sistema de Ingreso, Permanencia y Promoción son: Profesor Titular, Profesor Asociado, Profesor Adjunto, Jefe de Trabajos Prácticos y Ayudante Diplomado.

El sistema de Ingreso Promoción y Permanencia establece en general las siguientes funciones a realizar por los docentes universitarios en términos generales, cabe aclarar que las funciones asignadas a cada categoría docente en relación al área específica docente se encuentran en el Estatuto de la Universidad.

- a. Docencia: comprende el dictado de clases, la planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, la orientación de alumnos y auxiliares de docencia, la participación en reuniones de área o departamentos, la supervisión de prácticas profesionales y pasantías educativas, la formación de recursos humanos y la producción de materiales didácticos. El desempeño de estas funciones puede llevarse a cabo en pregrado, grado y posgrado tanto en la modalidad presencial como a distancia, como así también en publicaciones y en la formación de recursos humanos. Asimismo comprende la integración de jurados y tribunales académicos.
- b. Investigación científica, tecnológica y artística: comprende la planificación y realización de estudios dirigidos a promover un avance en el conocimiento disciplinar o interdisciplinario, la socialización de sus resultados mediante comunicaciones y publicaciones y la formación de recursos humanos para la investigación, incluyendo la dirección de

becarios y de tesis de postgrado. Asimismo comprende la integración de jurados y tribunales académicos.

- c. Extensión y transferencia: comprende la realización de actividades que impliquen la proyección de la Universidad en el medio social y cultural: la prestación de servicios de consultoría, asesoramiento y asistencia técnica en beneficio de los sectores público y privado y el desarrollo de innovaciones y aplicaciones tecnológicas; así como tareas de evaluación de estas actividades.
- d. Gestión: comprende el ejercicio de funciones de gobierno universitario, sea a través del desempeño de cargos ejecutivos, sea a través de la participación en órganos colegiados, así como la realización de actividades de coordinación académica, tanto a nivel de Áreas, Departamentos o carreras de grado y postgrado. o de gestión específica en algún área de las unidades académicas o de la Universidad; o representación en organismos del sistema científico tecnológico o educativo de nivel provincial, nacional, regional e internacional.

A partir del establecimiento de las funciones que se le asignan a los docentes se definen los siguientes perfiles tanto para la selección de los docentes, así como también para la organización de los equipos, y la evaluación de los mismos.

- a. Perfil de Docencia: Comprende el desempeño de las tareas de docencia para las dedicaciones parciales.
- b. Perfil de Docencia e Investigación: Además del desempeño de las tareas de docencia que establece el estatuto para cada categoría, comporta la participación regular en actividades de investigación acreditadas por la Universidad, así como la realización de trabajos de transferencia y desarrollo vinculadas con aquel.
- c. Perfil de Docencia y extensión/transferencia: Además del desempeño de las tareas de docencia que establece el estatuto para cada categoría docente, comporta el ejercicio profesional en el campo disciplinar de referencia, así como la realización de trabajos de transferencia y desarrollo vinculados con aquel
- d. Perfil de Docencia y Gestión: Además del desempeño de las tareas de docencia que establece el estatuto para cada categoría, comprende el ejercicio de funciones de gobierno universitario desempeñándose en cargos ejecutivos, sea a través de la participación en órganos colegiados, así como la realización de actividades de coordinación académica (Áreas, Departamentos o carreras de grado y posgrado), o de gestión específica en algún área de las unidades académicas o de la Universidad; o representación en organismos del sistema científico tecnológico o educativo de nivel provincial, nacional, regional e internacional.

Al momento de ingresar al Sistema o promocionar, en el llamado a concurso se definirá el perfil requerido, el que deberá tomarse en cuenta en el proceso de evaluación de desempeño.

Definidas las funciones y el perfil docente, el sistema de ingreso, permanencia, promoción, y retiro de la carrera académica, contemplará las siguientes dimensiones: el ingreso, la promoción y permanencia y el retiro.

El ingreso al Sistema de Ingreso, Permanencia y Promoción se realizará mediante concurso público de antecedentes y oposición, de acuerdo con las necesidades académicas de la Universidad y la normativa vigente.

A partir de su ingreso a la Carrera, la permanencia de cada docente en la misma estará supeditada a los resultados de las evaluaciones periódicas de desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso que tiene por objeto calificar a los docentes con referencia a las tareas llevadas a cabo durante un período determinado, en cumplimiento de sus funciones en la UNNOBA. La ponderación ha de contemplar la formación, la actividad y producción en docencia, investigación, extensión y transferencia y la gestión

La evaluación de desempeño supone el registro y validación de todas las actividades realizadas por los docentes y de los productos resultantes de las mismas en virtud del vínculo de aquellos con la UNNOBA durante el lapso objeto de la evaluación.

Habiéndose implementado las instancias previas del proceso de evaluación, el Consejo Superior dispondrá la aprobación o el rechazo de los informes de evaluación de desempeño de los docentes, sobre la base de los dictámenes respectivos emitidos por la comisión de evaluación.

En ocasión de cada convocatoria la evaluación de desempeño, los docentes que, en virtud de inconvenientes personales de magnitud, debidamente acreditados y fundados, hayan sufrido una merma en sus niveles de rendimiento o se vean imposibilitados de elaborar en tiempo y forma el informe correspondiente, podrán solicitar al Consejo Superior que se les prorrogue, por un lapso no superior al año, la realización de la evaluación, o bien que se tomen en cuenta solamente sus actividades y productos durante un período inferior al estipulado para la evaluación.

El docente a quien se le rechace el informe perderá el derecho a su permanencia en el cargo docente motivo de la evaluación. El cargo que quede vacante deberá cubrirse mediante nuevo concurso público.

Las evaluaciones serán realizadas por las Comisiones Evaluadoras designadas a tal fin por el Consejo Superior a propuesta de los Directores de Departamento.

Las Comisiones Evaluadoras estarán integradas por 3 ó 5 Profesores de igual o mayor categoría que el cargo motivo de la evaluación y un alumno. Será obligatoria la publicación de la nómina de integrantes, para dar lugar a posibles impugnaciones.

Cada Comisión evaluadora recibirá la documentación mediante la cual será evaluado el docente, que constará de:

- Curriculum vitae
- Plan de trabajo (propuesta docente, investigación y/o extensión y transferencia)
- Información adicional que el docente considere pertinente
- Informes del Director de Departamento y Secretarios
- Encuestas a estudiantes que agreguen elementos para la evaluación del desempeño docente

La permanencia en el cargo quedará sujeta a las evaluaciones periódicas, las que pueden arrojar dos resultados posibles: Satisfactorio y No Satisfactorio

Opciones:

- A. Si la evaluación del rendimiento académico fue satisfactoria, y la Comisión Evaluadora sugiere la promoción: El docente puede solicitar la promoción del cargo por concurso público de antecedentes y oposición,
- B. Si el resultado de la evaluación del rendimiento académico fue satisfactoria, y la Comisión Evaluadora no sugiere la promoción se pone a consideración del Consejo Superior para la renovación directa del cargo
- C. Si el resultado de la evaluación del rendimiento académico fue no satisfactorio, el Consejo Superior dispondrá el retiro del docente del Sistema y de acuerdo a lo previsto en este reglamento se llamará a concurso abierto y público

El sistema de evaluación será reglamentado por el Consejo Superior y deberá garantizar los siguientes aspectos: la conformación de la Junta de Evaluación, las características de los informes de evaluación de acuerdo al perfil, categoría y dedicación del postulante, las encuestas a los alumnos, los mecanismos de recusación e impugnación, etc.

La periodicidad del sistema de evaluación será: en el caso de Profesores cada 4 años y para Auxiliares de docencia cada dos años.

La evaluación del docente, teniendo en cuenta su cargo y dedicación comprenderá:

1. Informes anuales incluirán informes del docente, de la institución y de los estudiantes sobre el desempeño docente.
2. Evaluaciones periódicas que incluirán –haciendo una discriminación por categoría y dedicación- docencia, investigación, extensión y/o transferencia, y gestión, además del informe anual

La promoción de categoría docente se realizará mediante concurso público de antecedentes y oposición, es un proceso basado en la postulación voluntaria de los docentes y se autorizará de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias, al plan de desarrollo académico de la Universidad (o planificación estratégica o planta prospectiva) y a los resultados de la evaluación periódica. El concurso se llamará con posterioridad a cada evaluación de desempeño y se ajustará a los términos establecidos por éste Reglamento.

La convocatoria para la presentación de solicitudes de promoción de categoría, teniendo en cuenta lo establecido en el artículo anterior, se abrirá dentro del plazo máximo de un año a partir de la notificación a los docentes de los resultados de la evaluación de desempeño. En cada convocatoria, el Consejo Superior –a propuesta de las Escuelas / Departamentos- definirá el número y las características de los cargos de la planta docente que han de contar con asignación presupuestaria desde el momento en que se formalice la promoción.

Son condiciones para solicitar el ascenso de categoría haber obtenido Satisfactorio en las dos evaluaciones de desempeño previas a la presentación de la solicitud de promoción y acreditar un mínimo de siete años como Profesor Ordinario, en la categoría inmediatamente inferior, o en el caso del Auxiliar Ordinario, acreditar tres años en la categoría inmediata inferior.

Al presentar su solicitud de promoción de categoría, el docente deberá manifestar expresamente su intención de ser evaluado en el perfil en el que demuestre haber consolidado su trayectoria académica.

La permanencia en el Sistema, quedará sujeta al límite de la edad jubilatoria establecida legalmente, renuncia, fallecimiento o sanción declinada en sumario administrativo o juicio académico

El Consejo Superior dispondrá el retiro del Sistema a aquellos docentes que, sin justificación previa, no presenten los informes requeridos en el marco de las evaluaciones periódicas de desempeño o que hayan sido evaluados de forma no satisfactoria.

A partir de la aplicación de un sistema de ingreso permanencia y promoción que contemple las dimensiones antes planteadas, y que establezca la evaluación periódica de la actividad del docente universitario se espera contar con recursos humanos docentes propios, formados, que garanticen un proceso de enseñanza aprendizaje de calidad, así como también la excelencia y pertinencia de las demás actividades universitarias mejorando los indicadores de desempeño de la institución así como también satisfacer los requerimientos individuales de capacitación personal y de crecimiento en la profesión académica.

Esta propuesta debe ir acompañada por instrumentos que permitan lograr la capacitación del docente, generando incentivos para su desarrollo. En este sentido se considera prioritario la formación gratuita del posgrado, becas para el desarrollo de carreras de posgrado en otras instituciones universitaria, la existencia de condiciones para el desarrollo de la investigación y la extensión, entre otras.

### Programación temporal de las acciones

Una vez definidos los puntos centrales del sistema de ingreso, permanencia y promoción de los docentes de la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires, se requiere la implementación del mismo para ello, y en continuidad a los procesos de autoevaluación y planificación estratégica de la universidad, se plantea el siguiente cronograma de actividades, a desarrollarse durante 12 meses.

Tabla I

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación de los puntos centrales del Sistema ante los actores universitarios: directores y secretarios, coordinadores; consejo superior, gremio docente, docentes de los distintos departamentos.	*											
Elaboración de la Propuesta definitiva con la incorporación de las cuestiones aportadas en las reuniones anteriores.		*										
Elevación de la propuesta al Consejo Superior para su tratamiento y aprobación.			*									
Implementación del sistema y difusión				*	*							
Elaboración de los instrumentos de evaluación, y capacitación a los docentes para la presentación del informe anual de actividades.					*							
Puesta en marcha de la primer evaluación												Un año después de su aprobación
Autoevaluación del Sistema												A realizarse dos años después de su primer implementación.

### Conclusiones finales

La gestión de los recursos es un proceso central para las organizaciones; entendiendo la misma como la acción de la administración y sus procesos para la consecución de los objetivos de la organización.

Es determinante para el crecimiento cualitativo de la institución el desarrollo de la profesión académica mediante incentivos que permitan el desarrollo personal de los docentes en consonancia con los objetivos institucionales definidos.

El desarrollo de la carrera docente en la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires requiere compatibilizar el acceso y selección de los docentes con la estabilidad y la flexibilidad en los cargos, y la jerarquización y promoción mediante mecanismos de evaluación de productividad desde una óptica cualitativa, se trata entonces de que el crecimiento en la profesión académica dependa de la evaluación que la institución y sus actores haga en términos

de calidad en la prestación del servicio, entendiendo ésta como la satisfacción de los objetivos organizacionales.

El momento actual de la institución permite plantear un desarrollo integral de la función docente, se cuenta con un relevamiento cuantitativo y cualitativo de la planta y un plan estratégico acordado por toda la comunidad académica que plantea como acciones centrales el mejoramiento y fortalecimiento de la enseñanza de grado y posgrado así como para la evaluación permanente de todas las actividades de la institución; el fortalecimiento de los equipos docentes de las distintas áreas disciplinares, a través de la formación pedagógica didáctica y disciplinar, así como establecer mecanismos de autoevaluación y evaluación permanente de la actividad.

Estas condiciones de la institución permiten avanzar en la gestión de los recursos humanos académicos mediante el desarrollo del sistema de ingreso, promoción y permanencia de los docentes universitarios cuyo eje central es la mejora de la calidad y la pertinencia en el proceso de enseñanza aprendizaje. También permitir el desarrollo individual del docente a través del reconocimiento y la promoción de actividades de formación, capacitación, investigación, extensión, transferencia y gestión de los docentes universitarios.

## Bibliografía

- ALTBACH, PHILIP (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*. Francia, UNESCO.
- ALTBACH, PHILIP (2009). "The intricacies of Academic Remuneration International". *International Higher Education*, 54 Winter. Disponible en [https://htmlbprod.bc.edu/prd/f?p=2290:4:0::NO:RP,4:P0\\_CONTENT\\_ID:101380](https://htmlbprod.bc.edu/prd/f?p=2290:4:0::NO:RP,4:P0_CONTENT_ID:101380) (acceso 24/7/2014)
- BALBACHEVSKY, ELIZABETH, (2009) *Los cambiantes patrones de la profesión académica en la era de la globalización. La profesión académica en la globalización*. México, ANUIES
- BERNASCONI, ANDRÉS (2010) "La apoteosis del investigador y la institucionalidad de la profesión académica en Chile". *Estudios sobre Educación*. Universidad de Navarra, Vol. 19.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición, Editorial McGraw Hill.
- CIIE-SPU. (2008) *Anuario de estadísticas universitarias*. Buenos Aires. Argentina, Ministerio de la Nación.
- ESCOTET, MIGUEL; AIELLO, MARTÍN Y SHEEPHANKS, VICTORIA. (2011) *La Actividad Científica en la Universidad*. Buenos Aires, Universidad de Palermo.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, NORBERTO (2007). *Educación superior y calidad en América Latina y Argentina. Los Procesos de evaluación y acreditación*. Tres de Febrero, EDUNTREF.
- FINKELSTEIN, MARTIN (2011) "The power of institutional and disciplinary markets: academic salaries in the United States". En Altbach, Philip (en prensa). *Paying the professoriate: A global comparison of compensation and contracts*.
- GARCÍA DE FANELLI, ANA MARÍA (2005). *Universidad, organización e incentivos*. Buenos Aires, Miño y Davila srl.
- GARCÍA DE FANELLI, ANA MARÍA (2008). *Profesión académica en la Argentina: Carrera e incentivos a los docentes en las Universidades Nacionales*. Buenos Aires, CEDES.
- GARCÍA FANELLI, ANA MARÍA Y MOGUILLANSKY, M, (2010) "La docencia universitaria en la Argentina. Obstáculos en la carrera académica" *Revista de Política Educativa*, Año 2, Número 2.
- KROTSCH, PEDRO, & ATARIO, DANIELA (2008). *De la proliferación de títulos y el desarrollo disciplinario en las universidades argentinas*. Buenos Aires, IIPE.
- KROTSCH, PEDRO; CAMOU, ANTONIO; PRATI MARCELO (2007) *Evaluando la evaluación. Políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*. Buenos Aires, Prometeo.
- KROTSCH, PEDRO; PRATI MARCELO (2002) *La Universidad Cautiva: legados, marcas y horizontes*. Buenos Aires, Editorial UNLP.

- LAMARRA FERNANDEZ, NORBERTO; MARQUINA, MÓNICA. (2012) *El futuro de la profesión académica: desafíos para los países emergentes*. Saenz Peña, EDUNTREF.
- MARTINIERE, GUY (2007). "Crear una universidad nueva en una ciudad media. El caso de la Université de la Rochelle." *Revista de Universidad y Sociedad del conocimiento*, 49-60. España, UOC.
- MUSSELIN, C. (2010). *The transformation of Academic Work: Facts and Analysis Center for Study in Higher Education*. Disponible en [http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/UCB\\_US/C070200M.pdf](http://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/UCB_US/C070200M.pdf) (Acceso 24/7/2014)
- PÉREZ RASETTI, CARLOS (2009). "La expansión geográfica de las Universidades y la regulación de las sedes distantes". En Marquina, Mónica; Mazzola, Carlos, & Soprano, Germán. *Políticas, instituciones y protagonistas de la universidad argentina* (Primera ed.). Buenos Aires, Prometeo Libros.
- PUGLIESE, JUAN CARLOS (2005). *Educación Superior: ¿bien público o bien de mercado?* Córdoba, Universidad Nacional de Córdoba.
- SCHUSTER, JACK & FINKELSTEIN, MARTIN (2006). *The restructuring of academic work and careers. The American Faculty*. Maryland, The Johns Hopkins University Press.
- SCHWARTZMAN, SIMON (2011) "Brazil: the Widening Gap". En Altbach, P.G (en prensa) *Paying the professoriate: A global comparison of compensation and contracts*.
- UNESCO. (2009). *La nueva dinámica de la Educación Superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. París