



**SEMINARIO DE TESIS**

**ORGANIZACIÓN EMPRESARIA**

Profesor: Dr.Marcos Gallacher

**EVALUACIÓN DEL DOCENTE UNIVERSITARIO  
Y ROL DE LA CARRERA DOCENTE**

Octubre de 2010

Autor: Juan Pedro Villemur

## Indice

I.	Introducción y Objetivos.....	1
II.	Antecedentes.....	2
	II.1 La Universidad como Organización.....	2
	II.2 El Docente como Profesional Operativo.....	5
	II.3 La Evaluación Docente: características y complejidades.....	6
	II.4 El Rol de la Carrera Docente.....	9
III.	El Caso de Estudio.....	11
	III.1 Organización, Gestión y Contexto.....	11
	III.2 Características, Perfil y Capacitación de los Docentes.....	14
	III.3 Procedimientos de Evaluación.....	16
	III.4 Profesorado Docente.....	21
IV.	Resultados sobre la influencia de la carrera docente.....	23
V.	Conclusiones.....	29
VI.	Bibliografía.....	30
VII.	Anexos.....	31

## I. Introducción y Objetivos.

Para comprender como funcionan las organizaciones resulta útil el concepto de “Arquitectura de la Organización”, término que hace referencia a tres aspectos claves de la empresa: toma de decisiones, evaluación de desempeño y política compensatoria.<sup>1</sup> Las empresas que tienen éxito reparten los derechos de decisión de una manera que asigna eficazmente el poder de decisión a las personas que tienen la información relevante para tomar buenas decisiones. Sin embargo, al hacer esto, también deben asegurarse de que los sistemas de remuneración y de evaluación de los resultados de la empresa dan a los responsables de tomar decisiones los incentivos necesarios para tomar decisiones que aumenten el valor.

Este trabajo se centrará en las universidades como organizaciones, y el objetivo es abordar una de las partes de la “arquitectura organizacional” como es la evaluación de desempeño de los docentes, lo que Henry Mintzberg denomina a estos el “núcleo operativo”<sup>2</sup>. Existe un consenso acerca de que la evaluación Institucional es un proceso mediante el cual se puede contribuir a que las instituciones de educación superior mejoren gradualmente su calidad. Es intención a lo largo de este proyecto poder investigar acerca de las características y de las complejidades de la Evaluación del Docente Universitario, y sobre el rol que ejerce la carrera docente en el proceso de evaluación.

Como primer paso de análisis se abordará a la universidad como organización, una de las más antiguas instituciones que aún persisten, y cuyo origen se remonta a los siglos X y XII. Una de las funciones sustantivas de las universidades es la enseñanza y uno de los principales actores de esa función es el docente, por lo tanto el paso siguiente será analizar al docente y el rol que cumplen dentro de la universidad y en el proceso de enseñanza.

El proceso enseñanza-aprendizaje es el factor vinculante entre el alumno y el docente, y el que más influencia tiene en la calidad educativa. La evaluación del desempeño docente requiere de especial atención y analizar porqué, para qué, quién, dónde, cuándo, qué y cómo se los va a evaluar formará parte de la investigación. Las dimensiones serán tenidas en cuenta a lo largo del caso de estudio, considerando la opinión de los alumnos, la evaluación de la línea media, el curriculum, la categorización y los parámetros formales entre otros.

---

<sup>1</sup> Brickley J.; Smith C.; Zimmerman J. (2005): Economía empresarial y arquitectura de la organización. McGraw-Hill

<sup>2</sup> Mintzberg, H. (2004): Diseño de organizaciones eficientes. 2º Edición, 2º reimp. Bs.As., El Ateneo.

El paso siguiente será analizar el rol de la carrera docente como proceso de preservación y mejoramiento de los recursos humanos docentes, apuntando a incrementar la calidad académica. Desde esa perspectiva, una de las prioridades de los sistemas educativos ha de enfocarse en mantener e incrementar la calidad de sus docentes. De esta forma, resulta importante atender los sistemas de formación para los maestros y profesores. También es necesario lograr que la profesión sea una actividad atractiva para las jóvenes generaciones, para así poder contar con los mejores candidatos y conseguir que los docentes mantengan una alta motivación a lo largo de toda su carrera profesional, para que los buenos profesores permanezcan en ella hasta su jubilación y consideren la mejora constante de su desempeño como una condición para el ejercicio de la profesión. Por este motivo es necesario apoyar a los docentes, valorar y reconocer su trabajo; establecer un sistema que reconozca su esfuerzo y su buen desempeño, y que los impulse a progresar en los años que estén en la docencia. Además de generar un sistema que contribuya a fortalecer su protagonismo y corresponsabilidad en los cambios educativos.

Como caso de estudio abordaremos la organización de una universidad privada argentina, y teniendo en cuenta los mecanismos de evaluación que implementan, analizaremos la influencia que la carrera docente tiene en los profesores desde la percepción de alumnos y de las autoridades de la institución.

## **II. Antecedentes.**

### **II.1 La Universidad como Organización.**

El siglo XIII es el siglo de las universidades, porque es el siglo de las corporaciones urbanas. En las ciudades los que practican un mismo oficio se organizan para defender sus intereses. Los comerciantes y los artesanos se agrupan en gremios. Conquistada la libertad económica por los gremios, se institucionalizan las libertades políticas en forma de comunas. Gremios económicos y comunas políticas constituyen el gran movimiento corporativo de la época. Los artesanos del espíritu, los intelectuales, también se organizan en una corporación universitaria.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Chacón Rodríguez Daniel (2007): El origen de la universidad: organización y método (monografía).

Los detalles acerca de los orígenes de las corporaciones universitarias permanecen en la misma sombra que los de las restantes corporaciones o universidades de oficios. Las universidades van surgiendo como una corporación más. Es la corporación o gremio o universidad de maestros y estudiantes, es decir, de todos los intelectuales que viven en la misma ciudad. Tanto gremios como universidades o comunas les toca ahora luchar por conquistar su autonomía contra los poderes eclesiásticos y laicos, y contra otras corporaciones y comunas.

La mayoría de los maestros y estudiantes de las escuelas eran clérigos, estas escuelas son fundadas por la Iglesia y el obispo, como es lógico, reivindica su derecho a conservar su autoridad magisterial y se resiste a que el monopolio pase a los maestros de la universidad. Por otra parte, los reyes también tratan de apoderarse de estas corporaciones que aportan riqueza y prestigio al reino, y constituyen un semillero de funcionarios. Al ir aumentando la centralización monárquica, pretenden cada vez más ejercer su autoridad sobre la universidad como sobre el resto de sus súbditos. También se lucha contra el poder de los gremios económicos y de las comunas políticas.

Las corporaciones universitarias pudieron salir victoriosas de estos enfrentamientos, en primer lugar, debido a la cohesión y decisión de sus miembros, y en segundo lugar, por la amenaza y el empleo efectivo de la huelga y la secesión. De esta forma la universidad consigue tres privilegios fundamentales que se convierten en la base de su poder: la autonomía jurisdiccional, el derecho de huelga y secesión, y el monopolio de los grados universitarios. Pero lo más importante es que los universitarios hallaron en el Papado un aliado todopoderoso, que les concede autonomía, privilegios, estatutos y apoyo económico.

La universidad medieval se compone de cuatro facultades: arte, derecho, medicina y teología. La primera es la más numerosa y por ella ingresan todos. Las tres últimas son llamadas superiores. Cada facultad está dirigida por los maestros titulares o regentes, al frente de los cuales se halla un decano. Posteriormente aparece la figura del Rector. Los títulos que otorgaba eran: Bachiller, Licenciado y Maestro (que en derecho y medicina se llamará Doctor, y eran los títulos supremos). La enseñanza consistía esencialmente en la "lectura" y "cuestionamiento" de textos clásicos de acuerdo a lo específico de cada facultad.

A lo largo del tiempo, la institución se ha ido modificando para adaptarse a los nuevos contextos en los que se desarrollaba. Según plantea Mintzberg, las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las

distintas partes. Podemos diseñar una estructura organizativa con cinco partes bien diferenciadas. En la base de la organización se encuentran sus operarios, y son aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos y brindar los servicios. Ellos forman el núcleo operativo. En el otro extremo tenemos a aquellos que se encargan de la supervisión directa y a esta parte se denomina la cumbre estratégica. Tenemos también la parte denominada línea media, que consiste en una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica. Estas tres partes de la organización están conectadas a través de una sola línea de autoridad formal. Cuando una organización gira hacia la estandarización como medio de coordinar su trabajo, aparecen los analistas que forman la tecnoestructura, fuera de la jerarquía de autoridad de línea. Finalmente la organización tiende a agregar unidades de staff para proveerse de servicio indirectos y llamaremos a esta gente y a la parte de la organización que forman staff de apoyo. Las últimas dos partes están separadas de la línea de autoridad formal e influyen solo indirectamente sobre el núcleo operativo.

En las universidades como estructuras organizativas, podemos distinguir cada una de las partes definidas en el párrafo anterior. Los docentes son los operarios y forman el núcleo operativo, considerado el corazón de toda organización. En la cumbre estratégica encontramos al Rector y al Consejo Superior de la universidad, encargados de la responsabilidad general de la organización. Como línea media identificamos entre otros a los decanos de las facultades y a los directores de las distintas carreras que se dictan en la universidad. Fuera de la jerarquía de autoridad y como tecnoestructura podemos identificar al departamento de capacitación y por último el staff de apoyo estaría integrado por el consejo legal, la bedelía, la administración, la recepción, el departamento de informes entre otros.

Las universidades se caracterizan por tener como mecanismo coordinador principal a la estandarización de destrezas, y por tener al núcleo operativo como la parte clave de la organización. Los principales parámetros de diseño son la capacitación, la especialización horizontal de tarea y la descentralización ya sea vertical como horizontal. Se caracteriza también por tener ambientes complejos y estables. Todas estas características dan origen a una configuración estructural llamada Burocracia Profesional<sup>4</sup>, que además de estar presentes en universidades, se pueden observar en hospitales, agencias de trabajo social, firmas de contadores públicos y en sistemas escolares entre otros.

---

<sup>4</sup> Mintzberg, H. (2004): Diseño de organizaciones eficientes. 2º Edición, 2º reimp. Bs.As., El Ateneo.

## **II.2 El Docente como Profesional Operativo.**

La Burocracia Profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas. Se encarga de contratar especialistas debidamente capacitados y enseñados para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su propio trabajo. Esto significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende. La mayor parte de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos es entonces manejada por la estandarización de destrezas y conocimiento.

Un asunto complicado en la Burocracia Profesional está relacionado con la capacitación y el adoctrinamiento. La capacitación inicial tiene lugar típicamente durante un período de años en una universidad o institución especial, y aquí las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados formalmente dentro del futuro profesional. En muchos casos ése es sólo el primer paso ya que luego sigue un largo período de capacitación en el cargo, durante el cual es aplicado el conocimiento formal y perfeccionada la práctica de las destrezas, bajo la estrecha supervisión de miembros de la profesión. La capacitación en el cargo también completa el proceso de enseñanza, que comenzó durante la enseñanza formal. Una vez completado este proceso, la asociación profesional examina al estudiante para determinar si tiene el conocimiento la destreza y las normas requeridas para entrar en la profesión.

Los docentes son especialistas debidamente capacitados y enseñados que contratan las universidades para el núcleo operativo, y a quienes se les da considerable control sobre su propio trabajo. Por más estandarizados que estén el conocimiento y las destrezas, su complejidad asegura que quede considerable libertad en sus aplicaciones, y nunca dos docentes las aplican exactamente de la misma manera. Las funciones del docente universitario deben ser analizadas desde la concepción del mismo como un especialista dedicado a la enseñanza y miembro de una comunidad académica, y deben asumir como parte de su perfil las competencias científico-metodológicas (perfil científico-técnico) y las competencias que le exigen la tarea docente como planificar, ejecutar y evaluar (perfil didáctico).

Las funciones del docente universitario son varias y con diferente carga de dedicación, interés y prestigio. Los ámbitos básicos de su dedicación son: la docencia, la investigación y la gestión, siendo esta última la actividad menos atractiva para los docentes. Por su parte, la investigación se considera la “niña bonita”, siendo la función que más tiempo consume y más beneficios reporta. La consideración de “buen profesor” en el mundo universitario ha estado

ligada al concepto de “buen investigador”<sup>5</sup>. Las actividades que los profesores llevan a cabo con mayor agrado son las que tradicionalmente han definido al profesor universitario, es decir, las de investigación e impartición de clases, aunque también otorga buena puntuación a la dirección de trabajos, asistencia a actividades, preparación de clases y a la participación en masters u otros cursos de postgrado.

### **II.3 La Evaluación Docente: características y complejidades.**

La evaluación del desempeño de los trabajadores es la medición sistemática de la actividad laboral que realizan durante un período de tiempo y de su potencial desarrollo en el ámbito de la entidad laboral. Identifica los tipos de problemas del personal evaluado, sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades; los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde con las necesidades individuales. Permite a la administración contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción y envío de los trabajadores a cursos de capacitación y desarrollo.<sup>6</sup>

La evaluación del desempeño profesional del profesor es un proceso sistemático de obtención de datos, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto formativo y educativo que produce en los estudiantes el despliegue de sus capacidades pedagógicas, responsabilidad laboral, su participación en el trabajo científico y de investigación, cómo se supera y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la universidad. Una buena evaluación docente debe cumplir las siguientes funciones:

- **Función de diagnóstico:** La evaluación docente debe caracterizar el desempeño en un período determinado, debe constituirse en síntesis de sus principales aciertos y desaciertos, de modo que le sirva a los directivos y a él mismo de guía para la planificación de acciones de capacitación y superación que coadyuven a la erradicación de sus imperfecciones.
- **Función instructiva:** El proceso de evaluación en sí mismo debe producir una síntesis de los indicadores del desempeño del profesor. Por lo tanto, los actores involucrados en

---

<sup>5</sup> De Miguel, M. (1991). Indicadores de calidad de la Docencia Universitaria. En I Congreso Internacional sobre Calidad de la Educación en Cádiz.

<sup>6</sup> Resolución No.8/2005 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS).

dicho proceso, se instruyen, aprenden del mismo e incorporan una nueva experiencia de aprendizaje laboral.

- **Función educativa:** Existe una importante relación entre los resultados de la evaluación docente y las motivaciones y actitudes de los docentes hacia el trabajo. A partir de que conoce con precisión cómo es percibido su trabajo por sus compañeros, estudiantes y directivos, puede trazarse una estrategia para erradicar las insuficiencias a él señaladas.
- **Función desarrolladora:** Esta función se cumple principalmente cuando como resultado del proceso evaluativo se incrementa la madurez del evaluado y el docente se torna capaz de autoevaluar crítica y permanentemente su desempeño, no teme a sus errores, sino que aprende de ellos y conduce entonces de manera consciente su trabajo.

Los objetivos principales de la evaluación del desempeño para el docente son: valorar el cumplimiento de las tareas de su plan de trabajo y la calidad alcanzada en cada una, sus principales aciertos y desaciertos; revisar el grado de cumplimiento de las recomendaciones realizadas en la evaluación anterior y establecer los objetivos individuales, que debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones; evaluar su disciplina y comportamiento, sus relaciones con sus compañeros y estudiantes, así cómo ha contribuido al cumplimiento de los objetivos de su área y de la institución en general; determinar el grado de desarrollo de sus motivaciones profesionales y sus valores éticos; y sentirse reconocido y estimulado moral y materialmente por los resultados de su trabajo y méritos alcanzados.

Y los objetivos de la evaluación del desempeño pero desde el punto de vista de los departamentos y/o facultades son: evaluar el rendimiento y comportamiento del potencial humano (claustro de profesores) en el sentido de determinar su plena aplicación y desarrollo futuro; proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales; crear un clima laboral adecuado, de confianza mutua entre directivos y profesores, que propicie mejorar los patrones de actuación e incrementar los rendimientos y resultados; y elevar los ingresos personales de los trabajadores como reconocimiento a la importancia económico-social de la labor que desarrollan.

La evaluación es un ámbito conflictivo, con situaciones plagadas de problemas de todo tipo. Así es posible destacar los siguientes tipos de dificultades que conlleva la evaluación del docente: conceptuales, que parten de la dificultad de definir los criterios de calidad del desempeño docente; técnico-metodológicos, relativos a las limitaciones de los instrumentos de obtención de información que, en muchas ocasiones, no convencen a los docentes; de gestión política de la evaluación, que inciden en la forma en que la evaluación se inserta en el conjunto del sistema educativo y en las políticas de mejora de su calidad: normativo-legales, a partir de los cuales es necesario plantearse cuál es el marco normativo más adecuado para legitimar los propósitos, el alcance y las repercusiones de la evaluación, y preservar las garantías de los evaluados; culturales relacionadas con la evaluación, donde se insiste en la importancia y la necesidad de la generación de una cultura de evaluación para la mejora; y éticas, que combinan la garantía de la intimidad y el honor de los evaluados, con las acciones que se deriven de la evaluación.

Sumado a esto existen además algunos riesgos de la evaluación como pueden ser el alto costo si se hace con criterios mínimos de calidad, la falta de consenso que pueden derivar en problemas de aplicación, la falta de transparencia que trae inconvenientes de credibilidad, la forma de actuar de los docentes que pueden caer en la tentación de cumplir con los elementos que son reconocidos en la evaluación y no en desarrollar su trabajo, y la falta de evaluadores preparados que pueden derivar en fracasos en la evaluación.

Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Podríamos determinar las siguientes fuentes alternas de evaluación<sup>7</sup>:

- **Evaluación por parte del supervisor:** constituye el enfoque tradicional de evaluación ya en la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función. En este caso el rol estará a cargo del decano de la facultad o del director de la carrera del docente.
- **Autoevaluación:** es beneficiosa si se busca incrementar la participación del docente en el proceso de evaluación. Como mínimo hace que el profesor piense en sus fortalezas y debilidades, y puede llevar a que analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad.

---

<sup>7</sup> Bohlander, G.; Snell S (2007): Administración de Recursos Humanos. 14<sup>o</sup> Edición, Cengage Learning.

- **Evaluación de los colegas:** proporciona información que difiere de las evaluaciones de un superior, ya que a menudo los colegas ven diferentes dimensiones de desempeño. La desventaja para el caso de los docentes es que difícilmente los colegas puedan tener una visión del desempeño en el aula del docente a evaluar.
- **Evaluación de subordinados / clientes:** los subordinados y/o clientes, en el caso de los docentes hacemos referencia a los alumnos, se encuentran en buena posición para evaluar a los profesores debido a que están en contacto frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño.

Posiblemente la cuestión clave de la evaluación del desempeño docente sea el “para qué” de la misma, es decir, la finalidad de la evaluación. En ese sentido, la evaluación tiene como finalidad básica mejorar la educación a través de la optimización de la calidad de la enseñanza. Y para ello se ha de centrar en el desarrollo profesional del docente, entendido como tal el proceso o procesos mediante los cuales los docentes mínimamente competentes alcanzan niveles más altos de idoneidad profesional y amplían su comprensión de sí mismos, de los papeles que juegan, de los contextos y de la carrera profesional.

#### **II.4 El Rol de la Carrera Docente.**

El desarrollo profesional del profesor universitario se puede definir como cualquier intento sistemático de mejorar la práctica, creencias y conocimientos del docente universitario, con el propósito de aumentar la calidad docente, investigadora y de gestión. Este concepto incluye el diagnóstico de las necesidades actuales y futuras de una organización y sus miembros, y el desarrollo de programas y actividades para la satisfacción de estas necesidades.

La formación pedagógica del profesorado universitario y la profesionalización docente van de la mano, ya que ambas buscan una mayor atención a la función docente del profesorado de este nivel educativo. Si una de las condiciones para considerar una actividad como profesión es la especialización en el ejercicio, para lo que se requiere una preparación, en el caso del profesor universitario dicha especialización no se da porque si bien hay un dominio de un campo de la ciencia, no lo hay en el de la docencia. La formación docente no es valorada ya que es considerada por los profesores como una actividad rutinaria que no rentabiliza la

dedicación de tiempo, especialmente si se compara con los resultados de la dedicación a la investigación.

En relación a la formación del profesorado, se puede matizar entre formación inicial y formación permanente. La mayoría de las experiencias de formación inicial del profesorado universitario se basan en un conjunto de actividades, breves y concretas, que los profesores realizan antes de empezar a enseñar. En estas actividades se utilizan seminarios, prácticas, supervisión, lecciones, etc. como estrategias para introducir a los futuros docentes en temas relacionados con la planificación curricular, métodos de enseñanza, elaboración de contenidos didácticos, técnicas audiovisuales, estudio de los sistemas educativos, funciones de la universidad, características de los alumnos, gestión de clase y destrezas interpersonales, instrumentos de evaluación, etc. En la formación permanente del profesor universitario, habría que distinguir entre su actualización constante sobre las novedades de la disciplina que imparte (teorías, métodos de trabajo, productos, técnicas de investigación, etc.) y su actualización didáctica (teorías de aprendizaje, métodos de enseñanza, estrategias de evaluación, etc.).

En lo que se refiere a la fundamentación de la carrera de Profesor Universitario, se pone énfasis en el fortalecimiento de las prácticas docentes, tanto a nivel institucional como áulico, ofreciendo herramientas conceptuales y metodológicas para operacionalizar el proceso de enseñanza y aprendizaje en cada una de sus especialidades de origen. Desde estos principios se centraliza la mirada en los propios procesos de enseñanza, en la revisión de los supuestos y teorías que subyacen a las prácticas docentes, para avanzar en las prioridades y dispositivos formativos en el campo pedagógico-didáctico que comprometan al docente con la promoción de aprendizajes significativos en los alumnos. La búsqueda de alternativas para la comunión entre el enseñar y el aprender surge de la estrategia de poner en contacto a los docentes con las problemáticas socialmente más relevantes que enfrentan los adolescentes, jóvenes y adultos actuales y con los problemas de aprendizaje que muchas veces coronan los fracasos educativos e impiden el avance a niveles superiores de la enseñanza.

La formación docente de grado constituye un espacio de formación y capacitación pedagógica destinado a preparar profesionales para la enseñanza, capaces de potenciar las posibilidades de aprendizajes de los alumnos, por lo tanto el trabajo pedagógico a lo largo de este proceso se asienta sobre el intercambio de experiencias docentes y la compatibilización de los desarrollos conceptuales básicos de cada disciplina.

### III. El Caso de Estudio.

#### III.1 Organización, Gestión y Contexto.

El análisis está centrado en una Universidad Privada Argentina<sup>8</sup>. La UPA cuenta con una Sede dentro del ámbito del Consejo Regional de Planificación de la Educación Superior Metropolitano donde tiene 9 campus académicos y una Sede administrativa, y otra en la Ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe donde cuenta con 5 campus académicos y una Sede administrativa. En cuanto al funcionamiento de la Sede Regional Rosario, corresponde destacar que la UPA resulta ser una única entidad con un único Estatuto Académico y un único Consejo Superior que constituye el máximo organismo de gestión académica.

La norma fundamental que regula el funcionamiento de la Institución es el Estatuto, el cual sirve de marco al Reglamento Interno, las Resoluciones del Consejo Superior, las Disposiciones del Rector y el Listado de Funciones de los miembros que ejercen la dirección de la Universidad. Un aspecto que contribuye a consolidar la integridad institucional, es la difusión de la normativa, fundamentalmente a través de la entrega del Reglamento Interno a todo nuevo ingresante a la Universidad, a través de la circulación periódica de comunicados que indican las formas de operacionalización de las normas, sus posibles modificaciones, incorporación de reglamentaciones complementarias y responsabilidades de los miembros respecto de su cumplimiento.

La estructura de gobierno de la Universidad surge de la articulación entre las diversas instancias de gobierno y operativas previstas en el estatuto y las instancias de asesoramiento creadas para el apoyo a la gestión. En el Anexo I se presenta el organigrama de la Universidad conforme a las áreas operativas previstas por Estatuto, y en el Anexo II la estructura de gobierno de las facultades. Tal como está previsto por Estatuto, ejercen el gobierno y dirección de la Universidad. Las diferentes áreas de desarrollo de la universidad son: el Área Académica, el Área de Gestión y Evaluación, y el Área de Extensión Universitaria.

En cuanto a la **toma de decisiones**, existen normas y procedimientos formales para las mismas, y se encuentran detalladas en el Estatuto y en el Reglamento Interno y Anexos. La mayor parte de las decisiones normativas pasan por el Consejo Superior y el Consejo de Administración de la Universidad, y en menor escala, se dictan disposiciones del Rector. El

---

<sup>8</sup> Universidad Privada Argentina es el nombre de fantasía de una universidad real, la cual será referenciada con la sigla UPA.

Consejo Superior se constituye en el nivel legislativo o normativo, en tanto decide sobre todo lo que hace a los aspectos reglamentarios vinculados a: la organización y la estructura, el gobierno de la Universidad, el régimen de enseñanza, la designación de personal académico, el régimen económico financiero y el régimen disciplinario.

El nivel ejecutivo es cubierto por el Rector, los Vicerrectores, el Gerente General, los Decanos y los Delegados Regionales Superiores. Toda decisión de nivel ejecutivo estratégico, recae en estos actores, mientras que las de carácter más operativo, involucran a sus niveles intermedios (Secretarios Académicos y Técnicos, Directores de Campus, Administradores, entre otros), de acuerdo al grado de relevancia de la decisión. En el nivel consultivo y evaluativo se encuentran el Departamento de Capacitación Pedagógica Aplicada, el Consejo Asesor, Sectores, Áreas y Comisiones que integran la estructura de gobierno de cada Facultad.

La toma de decisiones se caracteriza en líneas generales por ser centralizada. Esto se debe a que toda organización nueva que tiene un crecimiento importante como le ha sucedido a la UPA, necesita cierto nivel de centralización que permita al número limitado de personas que elaboraron el proyecto, transmitirlo al resto de las personas que se van agregando al mismo. En tales casos, la centralización de las decisiones se da hasta que se logra en los niveles intermedios de gestión un grado de comprensión y compromiso con el proyecto tales que permitan comenzar a descentralizar las decisiones, sin riesgo de que se desvirtúe la política que lo sustenta.

Esta caracterización coincide con los conceptos vertidos, durante su visita a la Universidad, por la evaluadora externa Dr. Marjorie Peace Lenn, quien indicara que “La mejor descripción de la estructura de organización y gobierno de la UPA es que es centralizada y, en general, eficaz para una institución de educación superior. Existe un fuerte equipo administrativo central de Vicerrectores, Decanos y un órgano central que toma las decisiones para toda la Universidad: el Consejo Superior.” Los grados de centralización o descentralización en la toma de decisiones de los distintos estamentos de la UPA son variables conforme a diversos aspectos: internalización de la Misión y cultura institucional por parte de cada autoridad y la de su equipo de trabajo, capacidad de liderazgo de los que ejercen la autoridad y su compromiso con la cultura institucional.

A medida que la Universidad vaya consolidando su cohesión institucional y organizativa, el nivel de centralización irá reduciéndose, favorecido por la incorporación y pleno funcionamiento de los órganos consultivos. Prueba de esto es el desarrollo de un

programa de Diplomatura en Desarrollo Gerencial como estrategia de formación de los niveles medios de conducción (Decanos, Directores de Carrera, Secretarios, Directores de Campus, etc). El objetivo es optimizar sus capacidades de gestión en las distintas unidades a su cargo, debiendo asistir al mismo los niveles directivos citados, con excepción de aquellos que acrediten formación de grado y/o posgrado afín a las temáticas abordadas.

Con respecto al negocio de la educación privada en Argentina, los datos básicos de la actividad son los siguientes:

- Número de instituciones: 57
- Cantidad de docentes empleados: 17.600
- Docentes por institución: 309
- Cantidad de alumnos de grado: 312.300
- Cantidad de alumnos de posgrado: 18.700
- Cantidad de alumnos de grado por docente: 18
- Facturación promedio por institución (en millones de pesos): 37,4
- Tasa de crecimiento anual: 11,4%

En el cuadro 1 se hace un comparativo de la UPA con las principales universidades del país en lo que se refiere a año de inicio, cantidad de sedes, cantidad de docentes, cantidad de alumnos y la proporción de alumnos por docente<sup>9</sup>.

**Cuadro 1:** Comparativo entre universidades privadas argentinas

Universidad	Año Inicio	Cant Sedes	Cantidad Docentes	Cantidad Alumnos	Alumnos x Docentes
AUSTRAL	1991	3	791	4200	5,31
CAECE	1968	4	300	3280	10,93
CEMA	1995	3	142	1000	7,04
UADE	1968	2	900	21585	23,98
UB	1968	3	803	12534	15,61
UCA	1959	9	1800	21585	11,99
UCES	1991	8	400	12095	30,24
UK	1968	15	330	16727	50,69
UM	1968	7	350	17786	50,82
UP	1990	8	400	12500	31,25
UPA	1995	14	1940	19857	10,24
USAL	1955	11	1850	19640	10,62

<sup>9</sup> Información obtenida a través de CLAVES Información Corporativa S.A. Universidades 2009

### III.2 Características, Perfil y Capacitación de los Docentes.

El Estatuto de la Universidad describe en la parte de “Personal Académico” a las categorías de docentes consideradas por la Institución. Con respecto a los **niveles de calificación**, los docentes pueden pertenecer al género **extraordinario u ordinario**. Los profesores extraordinarios pueden ser **eméritos, honorarios o visitantes**. Los profesores ordinarios pueden pertenecer a las categorías de **titulares, asociados, adjuntos y ayudantes**. Además se han creado, por fuera de la condición de personal ordinario, las figuras de Docente Auxiliar, Asistente Hospitalario y Auxiliar Alumno.

Con respecto a la **situación de revista**<sup>10</sup> el Personal Académico o profesores puede revistar como **permanente** o como **contratado**. El profesor permanente integra el plantel estable de la Universidad y asume funciones integradas de investigación, enseñanza y servicio, y es el recurso humano sobre el cual la Universidad asienta su programación de trabajo intelectual en el mediano y largo plazo. Tiene un régimen de dedicación plena y semiplena. Con respecto a los profesores contratados, no forman parte de la planta estable y se incorpora por un tiempo determinado, cubre tareas complementarias específicas o se incorpora a programas circunstanciales. Por ello, también se los denomina profesores transitorios.

En lo que se refiere a la **dedicación** del plantel docente, este indicador tiene en cuenta la cantidad de horas que cada docente tiene asignadas dentro de la Universidad. En función de las necesidades específicas de la Universidad, según modalidades particulares de la docencia, la investigación, la extensión y los servicios, el Consejo Superior estableció diferentes tipos de dedicación del personal académico con sus cargas horarias respectivas: **dedicación simple** (hasta 10 horas semanales de desempeño), **dedicación semiplena** (de 11 a 21 horas semanales de desempeño) y **dedicación plena** (22 horas semanales o más de desempeño).

El cuadro 2 refleja la cantidad de docentes de la UPA según su calificación, situación de revista y dedicación, discriminados por unidad académica<sup>11</sup>.

El **perfil** deseado del docente de la Universidad Privada Argentina es el de un profesional que asuma la docencia y la investigación en alguno de los ejes definidos por la Universidad, dos funciones esenciales a su quehacer. Por lo tanto dicho profesional debe dar cuenta del dominio de la asignatura a su cargo, asumir una actitud permanente de capacitación y actualización de sus conocimientos y demostrar fuerte valorización de la investigación en su

<sup>10</sup> Según establece el Programa de Desarrollo de Recursos Humanos de la Universidad.

<sup>11</sup> Datos aportados por el sistema informático de gestión de la UPA.

campo disciplinar. De este modo, en el Proyecto Institucional de la Universidad, al definir el perfil del personal académico, incluye en un mismo agrupamiento a los docentes y a los investigadores. Los docentes investigan y los investigadores animan los aprendizajes, no es actual hablar de profesionales que saben dar clases y no saben investigar y viceversa<sup>12</sup>.

**Cuadro 2:** Cantidad de docentes de la UPA según su calificación

Facultad	Titular	Titular	Asoc	Asoc	Adjun	Adjun	Ayud	Total	Dedicac	Dedic	Dedic	Total
	Perm	Contrat	Perm	Contrat	Perm	Contrat	Perm		Calif/Sit.Rev	Simple	Plena	
Deportes	6	3	0	0	0	34	0	43	21	13	9	43
Tecnología	12	25	1	7	1	98	0	144	67	39	38	144
Comunicación	20	14	1	2	2	84	0	123	50	33	40	123
Cs.Educativas	8	16	1	5	2	36	0	68	38	14	16	68
Empresariales	12	22	7	8	8	100	1	158	58	47	53	158
Medicina	16	50	4	28	11	249	2	360	149	106	105	360
Psicología	13	43	0	6	3	99	2	166	92	39	35	166
Arquitectura	11	7	0	0	4	13	1	36	14	19	3	36
Derecho	11	26	2	9	4	133	1	186	102	45	39	186
Turismo	7	8	0	4	0	53	0	72	14	28	30	72
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>214</b>	<b>16</b>	<b>69</b>	<b>35</b>	<b>899</b>	<b>7</b>	<b>1356</b>	<b>605</b>	<b>383</b>	<b>368</b>	<b>1356</b>

**Cuadro 3:** Cantidad de profesores de la UPA con y sin carrera docente

Facultad	Con Título Docente	Cursando Carr.Doc.	No Cursa Carr.Doc.	Sin Información	Total Docentes	% Docentes con Tit.Doc.
Deportes	33	1	8	1	43	76,74%
Tecnología	51	17	70	2	140	36,43%
Comunicación	34	16	49	6	105	32,38%
Cs.Educativas	54	5	8	1	68	79,41%
Empresariales	60	26	59	4	149	40,27%
Medicina	79	20	304	15	418	18,90%
Psicología	45	10	97	5	157	28,66%
Arquitectura	10	10	15	1	36	27,78%
Derecho	58	19	93	6	176	32,95%
Turismo	29	7	26	2	64	45,31%
<b>Total</b>	<b>453</b>	<b>131</b>	<b>729</b>	<b>43</b>	<b>1356</b>	<b>33,41%</b>

La UPA otorga un valor muy importante a la formación pedagógica de sus docentes, considerándola un requerimiento necesario para favorecer un proceso de enseñanza–aprendizaje dinámico, interactivo y vivencial conforme se desprende del Sistema Pedagógico. El cuadro 3 muestra la cantidad de docentes que poseen título docente, están cursando la carrera docente, y aquellos que aún tienen pendiente la carrera docente, además de poder ver

<sup>12</sup> Programa de desarrollo de los Recursos Humanos, caracterización general de las funciones y el perfil del personal académico, punto 3.4.1.2

reflejado el porcentaje que representan los profesores con título docente sobre el total de la población, distribuido por facultad:

### **III.3 Procedimientos de Evaluación.**

La Universidad ha implementado diversos instrumentos y estrategias de evaluación de la calidad de los servicios brindados y estos son: fichas de opinión de alumnos, encuestas implementadas en el marco de la permanente autoevaluación institucional, fichas de calidad docente como resultado de la observación y seguimiento del desempeño de los docentes, fichas de evaluación de los Talleres de Capacitación Pedagógica o Científico-Técnica, entrevistas y encuentros con alumnos por parte del Decano/Director de Carrera y/o Secretario Académico, fichas de autoevaluación de los Decanos o Directores de Carrera, autoevaluación permanente de los distintos Vicerrectores y reuniones de Claustro entre otras.

En lo que se refiere a evaluar el desempeño de los docentes, existen en la universidad procedimientos que sistemáticamente se utilizan y son valorados en forma positiva tanto por los equipos consultivos de docentes como por los conformados por alumnos de la institución. Vamos a analizar los dos más importantes:

a) **Fichas de calificación del Decano/Director de Carrera**: constituyen la base del Programa de Incentivos que la Universidad aplica dos veces al año como beneficio adicional para los docentes. A través del mismo se premian los logros, proyectos, perfeccionamiento y continuidad en la capacitación de los docentes de la UPA. La Ficha de Calificación la completa el Decano o el Director de Carrera sobre cada docente (ver Anexo III). Los aspectos de la docencia que se evalúan en esta ficha son:

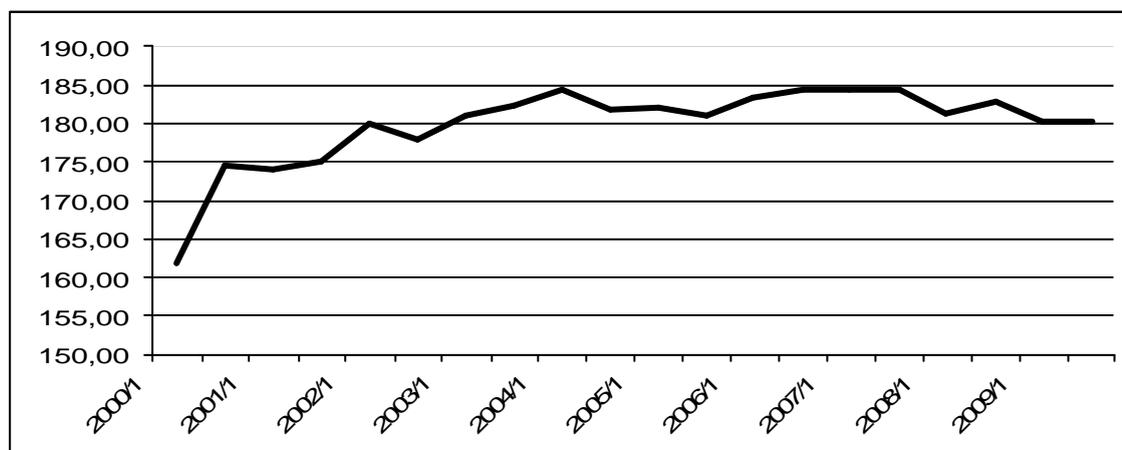
- Planificación del trabajo áulico para el desarrollo del programa de la cátedra (Preg 1).
- Capacidad para conducir sus clases en los principios de la investigación, el debate y la participación activa (Preg 2).
- Superación en relación con la creatividad en el desarrollo de sus clases y los resultados del ejercicio de la función docente (Preg 3).
- Organización del material bibliográfico necesario, facilitando el acceso de los alumnos al mismo (Preg 4).
- Relación con los alumnos de su cátedra (claridad de conceptos, aperturas, etc) (Preg 5).

Todos los aspectos tienen una valoración máxima de 200 puntos. En el cuadro 4 se muestran todas las evaluaciones correspondientes a fichas de calificación docente por parte del Decano, realizadas desde al año 2000 al año 2009, donde se refleja el promedio de valoración según cada una de las preguntas<sup>13</sup>:

**Cuadro 4:** Evaluaciones docentes por parte del Decano desde el 2000 al 2009

Período	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Promedio	Cantidad
2000/1	160,05	158,51	158,34	160,78	171,50	161,84	694
2000/2	172,82	165,42	173,66	175,90	184,96	174,55	565
2001/1	171,98	163,70	172,26	176,96	185,63	174,11	1054
2001/2	172,14	164,90	174,09	178,42	185,17	174,94	1136
2002/1	178,43	173,30	179,14	183,22	185,03	179,82	969
2002/2	175,19	170,26	176,86	180,96	185,94	177,84	1099
2003/1	177,96	173,83	180,89	184,26	187,57	180,90	1084
2003/2	180,64	176,59	181,72	184,88	188,17	182,40	1206
2004/1	182,21	179,33	182,68	186,44	190,37	184,21	1199
2004/2	180,29	175,23	181,06	182,24	189,93	181,75	1393
2005/1	180,86	175,40	180,19	182,44	190,76	181,93	1139
2005/2	180,63	173,91	179,85	179,44	190,67	180,90	1134
2006/1	182,46	177,89	182,93	183,98	189,96	183,44	1293
2006/2	183,93	180,15	184,32	185,20	189,28	184,58	1475
2007/1	182,90	180,16	183,55	185,02	189,77	184,28	1290
2007/2	184,01	180,29	183,75	185,92	188,24	184,44	1545
2008/1	180,31	178,15	180,96	183,00	184,27	181,34	813
2008/2	182,22	179,36	182,52	183,70	186,32	182,82	854
2009/1	179,14	175,52	180,20	182,64	183,44	180,19	834
2009/2	179,14	175,52	180,20	182,64	183,44	180,19	834
<b>Promedio</b>	<b>178,37</b>	<b>173,87</b>	<b>178,96</b>	<b>181,40</b>	<b>186,52</b>	<b>179,82</b>	<b>1081</b>

**Gráfico 1:** Evolución de la calificación docente por parte de los decanos



<sup>13</sup> Datos elaborados a partir de las bases de datos del sistema de gestión de la UPA.

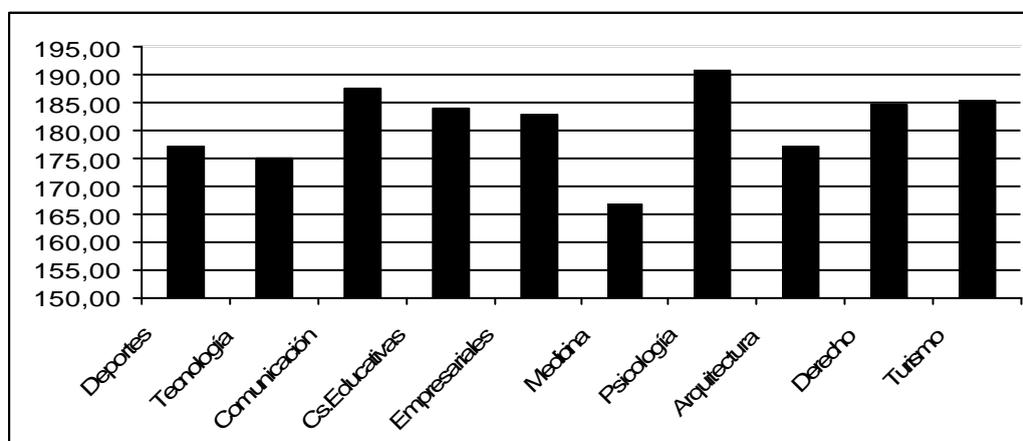
La UPA logró la mayor valoración docente por parte del Decano en el segundo semestre del año 2006 con 184,58 puntos sobre un total de 200 puntos. En el primer semestre del 2000 había recibido la calificación más baja con 161,84. El gráfico 1 refleja la evolución de las valoraciones docentes desde la perspectiva del decano, desde el año 2000 hasta el 2009. También podemos observar el comportamiento de las evaluaciones de los decanos distribuidas por facultad en el cuadro 5.

**Cuadro 5:** Evaluaciones docentes por parte del Decano según facultad

Facultad	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Promedio
Deportes	178,63	174,46	172,07	175,46	184,20	<b>176,96</b>
Tecnología	174,74	172,08	166,70	168,88	192,58	<b>175,00</b>
Comunicación	187,72	183,54	184,94	190,76	190,94	<b>187,58</b>
Cs.Educativas	183,78	184,32	183,54	184,22	183,50	<b>183,87</b>
Empresariales	178,16	172,98	184,46	186,80	191,47	<b>182,77</b>
Medicina	164,42	157,96	165,86	168,00	176,53	<b>166,55</b>
Psicología	192,80	189,27	190,62	191,96	189,83	<b>190,90</b>
Arquitectura	180,50	174,34	173,51	166,00	190,14	<b>176,90</b>
Derecho	184,77	181,63	186,85	186,36	183,48	<b>184,62</b>
Turismo	184,80	181,81	183,89	189,18	186,64	<b>185,26</b>
Promedio	<b>181,03</b>	<b>177,24</b>	<b>179,24</b>	<b>180,76</b>	<b>186,93</b>	<b>181,04</b>

La facultad con mayor valoración por parte de los decanos es la de Psicología con 190,90 puntos de promedio, y la facultad de Medicina aparece como la de más baja consideración con 166,55 de promedio. El gráfico 2 nos muestra el comparativo entre las diferentes facultades de la universidad.

**Gráfico 2:** Calificación docente por parte del Decano distribuido por facultad



b) **Ficha de opinión de alumnos:** (ver Anexo IV). la UPA implementa una ficha de opinión para los alumnos que se administran dos veces al año. Las mismas permiten promover la participación de los alumnos y relevar información, con la cual se puede generar un diagnóstico y en consecuencia elaborar estrategias de mejoramiento, no sólo sobre aspectos vinculados con el proceso de enseñanza-aprendizaje y la relación vincular docente-alumnos, sino también sobre infraestructura, biblioteca y grado de satisfacción con la gestión de las Autoridades, bedeles y administrativos.

Los aspectos de la docencia que se evalúan en esta ficha son:

- Si el docente da a conocer el programa de la materia desde el inicio del curso (Preg 1).
- Explicación clara del marco teórico y estructura conceptual de la materia (Preg 2).
- El docente tiene en cuenta las diferencias, capacidades e intereses de los alumnos (P.3).
- Cumplimiento y administración adecuada del tiempo de la clase (Preg 4).
- Planteo claro de las condiciones de evaluación y promoción de la materia (Preg 5).

Las categorías de valoración que se utilizan son las siguientes: malo, regular, bueno, muy bueno y excelente. Estas categorías se representan numéricamente de uno a cinco respectivamente.

En el cuadro 6 se pueden observar todas las evaluaciones correspondientes a fichas de opinión a alumnos, realizadas desde al año 2000 al año 2009, donde se refleja el promedio de valoración según cada una de las preguntas<sup>14</sup>.

En el segundo semestre del año 2009 la UPA logró su mayor valoración histórica desde la percepción de los alumnos con un promedio de 4,13. En el segundo semestre del 2003 había recibido la calificación más baja con 3,64. El gráfico 3 se refleja la evolución de las valoraciones docentes desde la perspectiva de los alumnos, desde el año 2000 hasta el 2009. En el cuadro 7 se pueden observar las evaluaciones de los alumnos distribuidas por facultad.

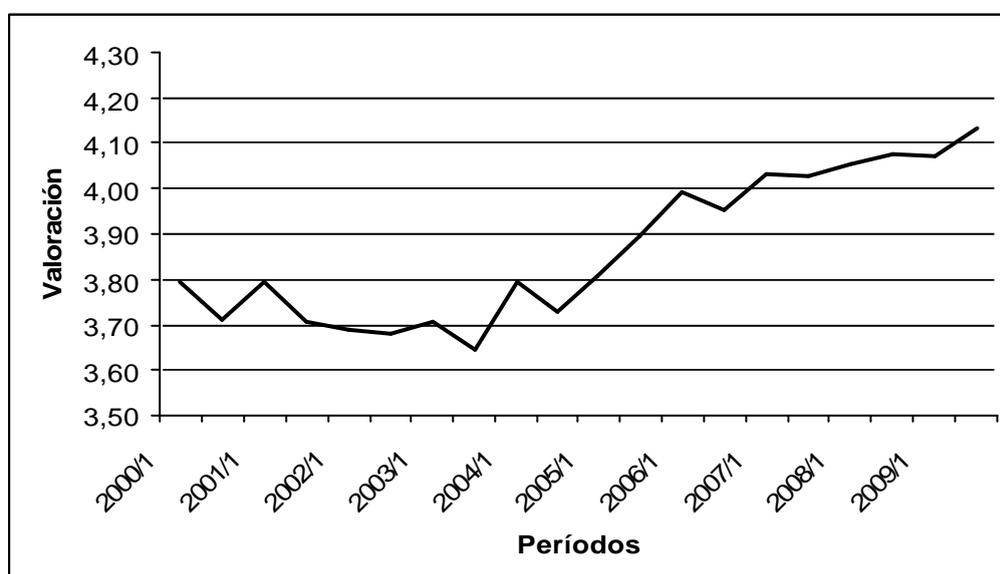
La facultad con mayor valoración por parte de los alumnos es la de Ciencias Educativas con un 4,17 de promedio, y la facultad de Tecnología aparece como la de más baja consideración con 3,65 de promedio. El gráfico 4 nos muestra el comparativo entre las diferentes facultades de la universidad.

---

<sup>14</sup> Datos elaborados a partir de las bases de datos del sistema de gestión de la UPA.

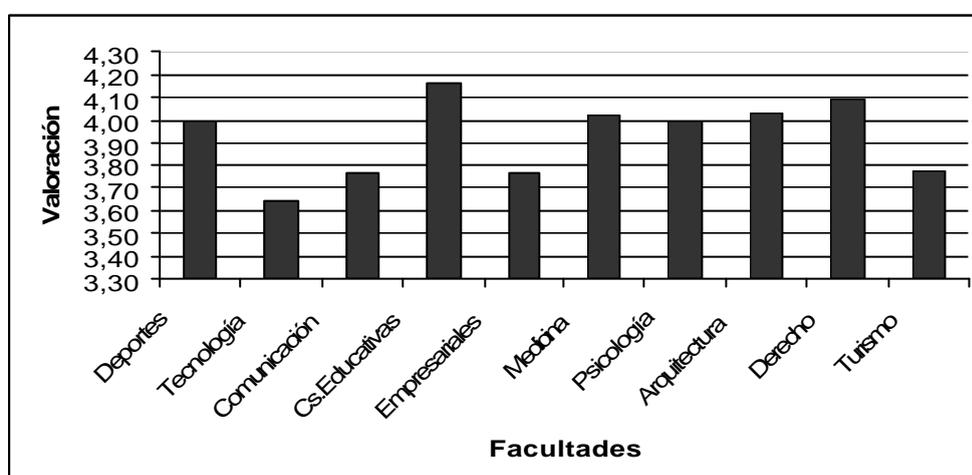
**Cuadro 6:** Evaluaciones docentes por parte del alumno desde el 2000 al 2009

Período	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Promedio	Cantidad
2000/1	3,80	3,70	3,74	3,89	3,85	3,80	6348
2000/2	3,71	3,62	3,67	3,78	3,77	3,71	4850
2001/1	3,79	3,69	3,83	3,87	3,79	3,79	13173
2001/2	3,69	3,63	3,70	3,77	3,74	3,71	16173
2002/1	3,70	3,59	3,65	3,78	3,72	3,69	19067
2002/2	3,66	3,59	3,65	3,78	3,72	3,68	14293
2003/1	3,71	3,62	3,68	3,78	3,74	3,71	17377
2003/2	3,71	3,63	3,70	3,74	3,43	3,64	17036
2004/1	3,80	3,72	3,79	3,85	3,82	3,80	17850
2004/2	3,72	3,67	3,74	3,78	3,73	3,73	11444
2005/1	3,82	3,73	3,80	3,86	3,82	3,81	17575
2005/2	4,08	4,00	3,88	3,92	3,59	3,89	18577
2006/1	4,15	4,06	3,93	4,06	3,77	3,99	17662
2006/2	4,11	4,02	3,93	3,99	3,72	3,95	16814
2007/1	4,12	4,04	3,94	4,19	3,87	4,03	19505
2007/2	4,15	4,07	3,96	4,12	3,85	4,03	18741
2008/1	4,15	4,09	3,98	4,16	3,89	4,05	22011
2008/2	4,17	4,12	4,04	4,14	3,92	4,08	19177
2009/1	4,17	4,09	4,00	4,19	3,92	4,07	19732
2009/2	4,17	4,10	4,00	4,30	4,09	4,13	20625
<b>Promedio</b>	<b>3,92</b>	<b>3,84</b>	<b>3,83</b>	<b>3,95</b>	<b>3,79</b>	<b>3,86</b>	<b>16402</b>

**Gráfico 3:** Evolución de la calificación docente por parte del alumno

**Cuadro 7:** Evaluaciones docentes por parte del alumno según facultad

Facultad	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Promedio
Deportes	4,07	4,05	4,00	3,98	3,87	<b>3,99</b>
Tecnología	3,69	3,53	3,58	3,77	3,66	<b>3,65</b>
Comunicación	3,76	3,78	3,73	3,85	3,73	<b>3,77</b>
Cs.Educativas	4,22	4,17	4,16	4,24	4,04	<b>4,17</b>
Empresariales	3,81	3,69	3,74	3,88	3,71	<b>3,77</b>
Medicina	4,09	4,01	3,99	4,06	3,93	<b>4,02</b>
Psicología	4,01	3,97	3,95	4,09	3,92	<b>3,99</b>
Arquitectura	4,10	4,03	4,02	4,04	3,94	<b>4,03</b>
Derecho	4,15	4,08	4,05	4,14	4,02	<b>4,09</b>
Turismo	3,80	3,72	3,73	3,88	3,75	<b>3,78</b>
<b>Promedio</b>	<b>3,97</b>	<b>3,90</b>	<b>3,90</b>	<b>3,99</b>	<b>3,86</b>	<b>3,92</b>

**Gráfico 4:** Calificación docente por parte del alumno distribuido por facultad

#### III.4 Profesorado Docente.

La UPA ofrece una carrera que otorga el título de “Profesor Universitario para la Educación Secundaria y Superior”, con una duración de dos años y una carga de 950 horas totales (ver Plan de Estudios en Anexo V). Se propone ofrecer una carrera que apunte a los siguientes **objetivos**:

- Proveer de competencias pedagógica-didácticas a Profesionales no docentes para ejercer la Docencia en el nivel secundario y superior del Sistema Educativo Nacional, en el marco de las exigencias de la Ley de Educación Superior y la Ley de Educación Nacional N° 26.206, previstas para estos niveles.

- Potenciar la formación científica y la experiencia de campo de los Profesionales que ingresen al Profesorado Universitario, enriqueciéndola con la adquisición de herramientas didácticas aplicables a su desempeño profesional docente.
- Contribuir a la integración y al desarrollo de los valores y conocimientos necesarios que refuercen la formación integral del ser humano, su inserción socialmente válida, para la construcción de una sociedad fortalecida por el cumplimiento de los deberes y obligaciones y por el legítimo ejercicio de sus derechos.

El **perfil del futuro egresado** comprenderá: conocimiento de los fundamentos filosóficos, antropológicos, psicológicos, sociológicos, científicos y tecnológicos de la educación; conocimiento de los procesos y teorías del aprendizaje, su vinculación con la enseñanza para orientar a la práctica docente; conocimiento psicológico y social del comportamiento de adolescentes, jóvenes y adultos; capacidad para la planificación curricular, la organización de la actividad docente y la programación de actividades de aprendizaje; capacidad para llevar a cabo investigaciones educativas, que contribuyan a la actualización del conocimiento científico y a la promoción de las innovaciones en el área de la educación; habilidad para animar, conducir y evaluar los procesos de enseñanza y aprendizaje en los niveles secundario y superior del Sistema Educativo Nacional; actitud comprometida y responsable con el trabajo colaborativo y en equipo, dentro del marco de proyectos de integración institucional; y disposición para reflexionar sobre su práctica docente y para ejercerla en consonancia con los resultados de dichos procesos, en vistas a jerarquizar su tarea y contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.

En lo que se refiere al **alcance del título**, el Graduado de esta carrera podrá ejercer la docencia, en el área de su especialidad, en los niveles Secundario y Superior del Sistema Educativo Nacional, conforme a las disposiciones legales y reglamentarias en vigencia. Los **requisitos de ingreso** a la carrera corresponde a Graduados de carreras universitarias de cuatro años o más de duración, cuyos planes de estudios cuenten con una carga horaria mínima de 2600 horas reloj.

La **modalidad de enseñanza** se sustenta en el Sistema Pedagógico que asume la Universidad y que sostienen los siguientes principios:

- Educación integral promoviendo el desarrollo del educando en su totalidad: pensamiento, sentimiento y acción.

- El aprendizaje como un proceso por el cual cada individuo construye su propia experiencia y adquiere un conjunto de competencias y experticias para su desarrollo personal y profesional.
- La enseñanza como el proceso en el que se ofrecen al alumno estímulos que contribuyen a la construcción de un aprendizaje significativo, prestando especial atención a los conocimientos previos de cada alumno.
- La formación de estudiantes que puedan desarrollar ciertas competencias profesionales como: actitud política entendida como una permanente preocupación y compromiso por resolver problemas sociales; espíritu empresario; involucramiento con los valores éticos y solidarios; actitud y capacidad para la auto-conducción y el autoaprendizaje; clara comprensión de los límites, responsabilidades y derechos; y sólida formación científica y tecnológica para el ejercicio profesional.
- Formación humanística que destaque la dimensión actitudinal en el proceso educativo. Los valores más distintivos son: Amor, Creatividad, Solidaridad, Esfuerzo, Responsabilidad, Compromiso, Respeto, Excelencia.

#### **IV. Resultados sobre la influencia de la Carrera Docente.**

La UPA exige que los docentes cuenten con el profesorado universitario dentro de su formación académica, y para ello les otorga un plazo máximo de dos años para que lo cursen en el caso de no tenerlo. Los docentes tienen la posibilidad de realizarlo en la misma universidad contando para ello con una beca completa. El objetivo será poder analizar, en el marco de la evaluación de los profesores, de qué manera influye la carrera docente y poder sacar conclusiones con respecto a esta medida que toma la universidad con respecto a sus docentes.

Se tendrán en cuenta dos tipos de evaluaciones, una por parte del supervisor a través de las evaluaciones de los decanos y/o directores de carrera, y otra por parte de subordinados o clientes por medio de la ficha de opinión de los alumnos. Ambas evaluaciones se realizan con periodicidad semestral, y contamos con información para procesar desde el año 2000 al 2009. A su vez, cada una de las evaluaciones serán abordadas según tres criterios: global por período, global por facultad, e individual por comparación entre docentes considerando las evaluaciones antes y después del profesorado.

En la ficha del decano se considerarán los siguientes aspectos:

- Planificación del trabajo áulico para el desarrollo del programa de la cátedra (P.1).
- Capacidad para conducir sus clases en los principios de la investigación, el debate y la participación activa (P.2).
- Superación en relación con la creatividad en el desarrollo de sus clases y los resultados del ejercicio de la función docente (P.3).
- Organización del material bibliográfico necesario, facilitando el acceso de los alumnos al mismo (P.4).
- Relación con los alumnos de su cátedra (claridad de conceptos, aperturas, etc) (P.5).

Y en la ficha de opinión del alumno se tendrá en cuenta:

- Si el docente da a conocer el programa de la materia desde el inicio del curso (P.1).
- Explicación clara del marco teórico y estructura conceptual de la materia (P.2).
- El docente tiene en cuenta las diferencias, capacidades e intereses de los alumnos (P.3).
- Cumplimiento y administración adecuada del tiempo de la clase (P.4).
- Planteo claro de las condiciones de evaluación y promoción de la materia (P.5).

**Evaluación: Ficha del Decano / Director de Carrera.**

**Criterio: global por período.**

Teniendo en cuenta las fichas de calificación de los decanos, se tomaron las evaluaciones que se realizaron desde el año 2000 hasta el año 2009 (total 20 períodos de evaluación), con un total de 21.610 opiniones registradas. Los resultados teniendo en cuenta docentes con título, docentes sin título y las diferencias en la valoración se pueden observar en el cuadro 8. Enfocados en las diferencias, podemos observar que las cinco preguntas evaluadas tienen en promedio una valoración positiva, esto significa que según la percepción del decano, poseen mayor valoración aquellos profesores con carrera docente por sobre aquellos que no tienen la carrera como formación académica. Por otro lado, de los 20 períodos que fueron considerados, en ninguno de ellos la valoración promedio fue negativa, esto quiere decir que según la percepción de los decanos, la valoración de los profesores sin carrera docente es menor en el total de períodos evaluados.

**Evaluación: Ficha del Decano / Director de Carrera.****Criterio: global por facultad.**

Teniendo en cuenta las fichas de calificación de los decanos, se tomaron las evaluaciones que se realizaron desde el año 2000 hasta el año 2009 y se agruparon por facultad. Los resultados teniendo en cuenta docentes con título, docentes sin título y las diferencias en la valoración se pueden observar en el cuadro 9. Según observamos en las diferencias, podemos ver que las cinco preguntas evaluadas tienen en promedio una valoración positiva, esto significa que según la percepción del decano, poseen mayor valoración aquellos profesores con carrera docente por sobre aquellos que no tienen la carrera como formación académica. Por otro lado, de las diez facultades que fueron consideradas, solo en Ciencias Educativas la valoración promedio fue negativa, esto quiere decir que según la percepción del decano, la valoración de los profesores sin carrera docente es mayor y representa el 10% del total de facultades evaluadas.

**Evaluación: Ficha del Decano / Director de Carrera.****Criterio: individual por comparación.**

Considerando una muestra total de 89 docentes con fichas de evaluación del decano previas y posteriores a la carrera docente, se obtuvieron los siguientes datos:

<b>Docentes</b>	<b>P.1</b>	<b>P.2</b>	<b>P.3</b>	<b>P.4</b>	<b>P.5</b>	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>Desv.Std</b>
<b>Pos Título</b>	186,86	184,86	185,74	188,47	190,94	187,38	144,95	12,04
<b>Pre Título</b>	182,96	178,62	180,50	182,68	192,73	183,50	183,50	13,55
<b>Diferencia</b>	3,91	6,25	5,24	5,79	-1,79	3,88	-38,55	-1,51

Se puede observar que solo en la pregunta cinco, la percepción de la valoración del decano es menor en las evaluaciones previas a la carrera docente que en las evaluaciones posteriores. Es importante aclarar que las diferencias encontradas están por debajo del desvío estándar de cada caso.

**Cuadro 8:** Evaluación docentes por decanos criterio global por período

Docentes con título							Docentes sin título						Dif
Perio	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro	
2000/1	174,34	173,21	174,71	171,70	181,13	<b>175,02</b>	158,87	157,30	156,98	159,88	170,70	<b>160,75</b>	<b>14,27</b>
2000/2	180,08	173,65	179,43	177,46	188,38	<b>179,80</b>	172,31	164,84	173,25	175,78	184,71	<b>174,18</b>	<b>5,62</b>
2001/1	181,88	170,72	184,03	180,16	190,93	<b>181,54</b>	170,84	162,90	170,90	176,58	185,02	<b>173,25</b>	<b>8,30</b>
2001/2	184,61	176,18	182,55	182,26	189,87	<b>183,09</b>	170,91	163,78	173,26	178,04	184,70	<b>174,14</b>	<b>8,96</b>
2002/1	185,02	178,44	184,79	183,92	192,79	<b>184,99</b>	177,40	172,49	178,26	183,10	183,81	<b>179,01</b>	<b>5,98</b>
2002/2	181,53	175,61	182,98	180,98	191,18	<b>182,46</b>	174,07	169,31	175,78	180,94	185,02	<b>177,02</b>	<b>5,43</b>
2003/1	185,93	180,64	185,50	186,02	190,17	<b>185,65</b>	176,21	172,33	179,86	183,88	186,99	<b>179,85</b>	<b>5,80</b>
2003/2	187,35	183,83	186,41	187,44	191,48	<b>187,30</b>	178,92	174,72	180,50	184,24	187,31	<b>181,14</b>	<b>6,16</b>
2004/1	187,28	184,00	187,02	189,28	193,08	<b>188,13</b>	180,55	177,80	181,25	185,50	189,48	<b>182,92</b>	<b>5,22</b>
2004/2	186,60	183,50	186,66	189,40	192,93	<b>187,82</b>	178,46	172,83	179,44	180,16	189,07	<b>179,99</b>	<b>7,83</b>
2005/1	186,79	183,29	185,25	189,42	193,57	<b>187,66</b>	179,10	173,07	178,69	180,38	189,92	<b>180,23</b>	<b>7,43</b>
2005/2	183,47	181,45	185,24	186,78	191,29	<b>185,65</b>	179,83	171,80	178,34	177,38	190,50	<b>179,57</b>	<b>6,08</b>
2006/1	186,17	185,46	188,60	192,02	194,57	<b>189,36</b>	181,31	175,53	181,16	181,48	188,52	<b>181,60</b>	<b>7,76</b>
2006/2	185,18	184,88	189,16	191,16	194,20	<b>188,92</b>	183,57	178,77	182,91	183,46	187,84	<b>183,31</b>	<b>5,61</b>
2007/1	186,78	185,52	189,87	192,24	193,60	<b>189,60</b>	181,73	178,55	181,64	182,86	188,61	<b>182,68</b>	<b>6,92</b>
2007/2	188,12	186,72	191,01	192,56	193,21	<b>190,32</b>	182,86	178,49	181,71	184,06	186,86	<b>182,80</b>	<b>7,53</b>
2008/1	184,85	184,12	186,35	188,88	189,70	<b>186,78</b>	179,10	176,56	179,53	181,44	182,81	<b>179,89</b>	<b>6,89</b>
2008/2	185,27	183,22	187,90	187,82	190,89	<b>187,02</b>	181,47	178,41	181,20	182,68	185,19	<b>181,79</b>	<b>5,23</b>
2009/1	184,78	182,56	187,22	187,84	193,21	<b>187,12</b>	177,83	173,87	178,55	181,42	181,16	<b>178,57</b>	<b>8,56</b>
2009/2	184,78	182,56	187,22	187,84	193,21	<b>187,12</b>	177,83	173,87	178,55	181,42	181,16	<b>178,57</b>	<b>8,56</b>
<b>Prom</b>	<b>184,54</b>	<b>180,98</b>	<b>185,60</b>	<b>186,26</b>	<b>191,47</b>	<b>185,77</b>	<b>177,16</b>	<b>172,36</b>	<b>177,59</b>	<b>180,23</b>	<b>185,47</b>	<b>178,56</b>	<b>7,21</b>

Dif	7,38	8,62	8,01	6,03	6,00	7,21
-----	------	------	------	------	------	------

**Cuadro 9:** Evaluación docentes por decanos criterio global por facultad

Docentes con título							Docentes sin título						Dif
Facultad	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro	
Deportes	179,90	177,00	174,06	174,76	186,10	<b>178,36</b>	177,93	173,06	171,09	175,56	183,14	<b>176,16</b>	<b>2,21</b>
Tecnología	180,92	177,93	173,52	175,66	195,53	<b>180,71</b>	173,10	170,63	164,96	166,94	191,77	<b>173,48</b>	<b>7,23</b>
Comunicación	193,50	191,30	192,06	193,96	197,88	<b>193,74</b>	187,31	183,03	184,55	190,44	190,14	<b>187,09</b>	<b>6,64</b>
Cs.Educativas	183,70	184,36	183,41	183,18	181,77	<b>183,28</b>	183,70	183,80	183,55	184,94	185,19	<b>184,24</b>	<b>-0,95</b>
Empresariales	182,75	178,76	189,22	187,82	194,50	<b>186,61</b>	176,75	170,87	182,69	186,48	190,48	<b>181,45</b>	<b>5,16</b>
Medicina	176,81	168,50	170,27	178,46	177,27	<b>174,26</b>	163,82	157,52	165,69	167,46	176,53	<b>166,20</b>	<b>8,06</b>
Psicología	192,83	191,32	189,85	193,38	191,93	<b>191,86</b>	193,17	189,18	190,77	192,04	189,86	<b>191,00</b>	<b>0,86</b>
Arquitectura	189,98	181,23	178,45	189,62	194,12	<b>186,68</b>	179,17	172,98	172,94	163,08	189,70	<b>175,57</b>	<b>11,11</b>
Derecho	190,32	185,50	193,55	191,72	188,48	<b>189,91</b>	183,87	181,26	185,86	185,66	182,60	<b>183,85</b>	<b>6,06</b>
Turismo	184,88	178,02	185,37	191,46	186,78	<b>185,30</b>	184,72	182,03	183,89	189,06	186,62	<b>185,26</b>	<b>0,04</b>
Promedio	<b>185,56</b>	<b>181,39</b>	<b>182,98</b>	<b>186,00</b>	<b>189,44</b>	<b>185,07</b>	<b>180,35</b>	<b>176,44</b>	<b>178,60</b>	<b>180,17</b>	<b>186,60</b>	<b>180,43</b>	<b>4,64</b>

Diferencia	5,20	4,96	4,38	5,84	2,83	4,64
------------	------	------	------	------	------	------

**Evaluación: Ficha de Opinión de Alumnos.****Criterio: global por período.**

Teniendo en cuenta las fichas de opinión de los alumnos, se tomaron las evaluaciones que se realizaron desde el año 2000 hasta el año 2009 (total 20 períodos de evaluación), con un total de 328.030 opiniones registradas. Los resultados considerando docentes con título, docentes sin título y las diferencias en la valoración se pueden observar en el cuadro 10. Según el cuadro de las diferencias, podemos observar que las cinco preguntas evaluadas tienen en promedio una valoración positiva, esto significa que según la percepción del alumno, poseen mayor valoración aquellos profesores con carrera docente por sobre aquellos que no tienen la carrera como formación académica. Por otro lado, de los 20 períodos que fueron considerados, en tres de ellos la valoración promedio fue negativa, esto quiere decir que según la percepción de los alumnos, la valoración de los profesores sin carrera docente es mayor (períodos 2002/1, 2002/2 y 2008/2), y representa el 15% del total de períodos evaluados.

**Evaluación: Ficha de Opinión de Alumnos.****Criterio: global por facultad.**

Teniendo en cuenta las fichas de opinión de los alumnos, se tomaron las evaluaciones que se realizaron desde el año 2000 hasta el año 2009 y se agruparon por facultad. Los resultados considerando docentes con título, docentes sin título y las diferencias en la valoración se pueden observar en el cuadro 11. Según el cuadro de las diferencias, podemos observar que las cinco preguntas evaluadas tienen en promedio una valoración positiva, esto significa que según la percepción del alumno, poseen mayor valoración aquellos profesores con carrera docente por sobre aquellos que no tienen la carrera como formación académica. Por otro lado, de las diez facultades que fueron consideradas, en tres de ellos la valoración promedio fue negativa, esto quiere decir que según la percepción de los alumnos, la valoración de los profesores sin carrera docente es mayor (Deportes, Tecnología y Psicología), y representa el 30% del total de facultades evaluadas.

**Cuadro 10:** Evaluación docentes por alumnos criterio global por período

Docentes con título							Docentes sin título							Dif
Perio	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro		
2000/1	3,93	3,84	3,76	3,97	3,89	<b>3,88</b>	3,79	3,69	3,74	3,89	3,84	<b>3,79</b>	<b>0,09</b>	
2000/2	3,73	3,63	3,61	3,79	3,80	<b>3,71</b>	3,71	3,62	3,68	3,77	3,76	<b>3,71</b>	<b>0,00</b>	
2001/1	3,82	3,74	3,76	3,87	3,78	<b>3,79</b>	3,79	3,68	3,73	3,87	3,80	<b>3,77</b>	<b>0,02</b>	
2001/2	3,75	3,68	3,76	3,84	3,77	<b>3,76</b>	3,69	3,63	3,69	3,76	3,74	<b>3,70</b>	<b>0,06</b>	
2002/1	3,68	3,58	3,65	3,73	3,69	<b>3,67</b>	3,70	3,59	3,65	3,79	3,73	<b>3,69</b>	<b>-0,03</b>	
2002/2	3,63	3,56	3,68	3,68	3,68	<b>3,65</b>	3,66	3,59	3,65	3,71	3,72	<b>3,67</b>	<b>-0,02</b>	
2003/1	3,76	3,64	3,70	3,79	3,77	<b>3,73</b>	3,70	3,62	3,68	3,78	3,73	<b>3,70</b>	<b>0,03</b>	
2003/2	3,77	3,66	3,75	3,81	3,80	<b>3,76</b>	3,69	3,62	3,68	3,72	3,71	<b>3,68</b>	<b>0,07</b>	
2004/1	3,88	3,78	3,87	3,92	3,89	<b>3,87</b>	3,77	3,70	3,77	3,83	3,79	<b>3,77</b>	<b>0,10</b>	
2004/2	3,78	3,72	3,76	3,82	3,79	<b>3,77</b>	3,71	3,66	3,73	3,76	3,71	<b>3,71</b>	<b>0,06</b>	
2005/1	3,89	3,80	3,89	3,89	3,88	<b>3,87</b>	3,80	3,71	3,77	3,85	3,80	<b>3,79</b>	<b>0,08</b>	
2005/2	4,10	3,98	3,89	3,93	3,57	<b>3,89</b>	4,07	4,01	3,87	3,92	3,60	<b>3,89</b>	<b>0,00</b>	
2006/1	4,17	4,13	3,99	4,13	3,80	<b>4,04</b>	4,15	4,04	3,91	4,04	3,76	<b>3,98</b>	<b>0,06</b>	
2006/2	4,13	4,06	3,99	4,06	3,76	<b>4,00</b>	4,10	4,02	3,91	3,97	3,71	<b>3,94</b>	<b>0,06</b>	
2007/1	4,17	4,13	4,04	4,26	3,93	<b>4,11</b>	4,11	4,02	3,92	4,17	3,85	<b>4,01</b>	<b>0,09</b>	
2007/2	4,17	4,12	4,00	4,16	3,85	<b>4,06</b>	4,15	4,06	3,95	4,11	3,85	<b>4,02</b>	<b>0,04</b>	
2008/1	4,20	4,16	4,06	4,26	3,96	<b>4,13</b>	4,14	4,07	3,95	4,13	3,87	<b>4,03</b>	<b>0,10</b>	
2008/2	4,16	4,12	4,03	4,16	3,90	<b>4,07</b>	4,18	4,12	4,04	4,13	3,93	<b>4,08</b>	<b>-0,01</b>	
2009/1	4,23	4,14	4,03	4,16	3,90	<b>4,09</b>	4,15	4,08	3,98	4,18	3,92	<b>4,06</b>	<b>0,03</b>	
2009/2	4,19	4,12	4,08	4,36	4,12	<b>4,17</b>	4,16	4,09	3,98	4,28	4,09	<b>4,12</b>	<b>0,05</b>	
<b>Prom</b>	<b>3,96</b>	<b>3,88</b>	<b>3,87</b>	<b>3,98</b>	<b>3,83</b>	<b>3,90</b>	<b>3,91</b>	<b>3,83</b>	<b>3,81</b>	<b>3,93</b>	<b>3,80</b>	<b>3,86</b>	<b>0,04</b>	

Dif	0,05	0,05	0,05	0,05	0,03	0,04
-----	------	------	------	------	------	------

**Cuadro 11:** Evaluación docentes por alumnos criterio global por facultad

Docentes con título							Docentes sin título							Dif
Facultad	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	Pro		
Deportes	4,08	3,97	3,97	4,02	3,86	<b>3,98</b>	4,06	4,08	4,01	3,96	3,87	<b>4,00</b>	<b>-0,02</b>	
Tecnología	3,67	3,52	3,62	3,72	3,66	<b>3,64</b>	3,70	3,54	3,57	3,78	3,66	<b>3,65</b>	<b>-0,01</b>	
Comunicación	3,91	3,90	3,87	3,99	3,80	<b>3,89</b>	3,74	3,76	3,71	3,83	3,72	<b>3,75</b>	<b>0,14</b>	
Cs.Educativas	4,35	4,29	4,34	4,23	4,12	<b>4,27</b>	4,16	4,11	4,09	4,23	4,01	<b>4,12</b>	<b>0,15</b>	
Empresariales	3,91	3,78	3,78	3,94	3,80	<b>3,84</b>	3,77	3,65	3,70	3,85	3,68	<b>3,73</b>	<b>0,11</b>	
Medicina	4,07	4,04	4,01	4,06	3,93	<b>4,02</b>	4,10	4,00	3,98	4,06	3,92	<b>4,01</b>	<b>0,01</b>	
Psicología	4,02	3,79	3,93	4,18	3,90	<b>3,96</b>	4,01	3,97	3,95	4,08	3,93	<b>3,99</b>	<b>-0,02</b>	
Arquitectura	4,15	3,99	4,05	4,04	3,98	<b>4,04</b>	4,09	4,04	4,00	4,04	3,93	<b>4,02</b>	<b>0,02</b>	
Derecho	4,17	4,12	4,07	4,14	4,02	<b>4,10</b>	4,14	4,06	4,03	4,14	4,01	<b>4,08</b>	<b>0,03</b>	
Turismo	3,87	3,76	3,88	3,90	3,82	<b>3,85</b>	3,81	3,72	3,73	3,89	3,75	<b>3,78</b>	<b>0,07</b>	
<b>Promedio</b>	<b>4,02</b>	<b>3,92</b>	<b>3,95</b>	<b>4,02</b>	<b>3,89</b>	<b>3,96</b>	<b>3,96</b>	<b>3,89</b>	<b>3,88</b>	<b>3,99</b>	<b>3,85</b>	<b>3,91</b>	<b>0,05</b>	

Diferencia	0,06	0,02	0,08	0,04	0,04	0,05
------------	------	------	------	------	------	------

## **Evaluación: Ficha de Opinión de Alumnos.**

### **Criterio: individual por comparación**

Considerando una muestra total de 95 docentes con fichas de opinión de alumnos previas y posteriores a la carrera docente, se obtuvieron los siguientes datos:

<b>Docentes</b>	<b>P.1</b>	<b>P.2</b>	<b>P.3</b>	<b>P.4</b>	<b>P.5</b>	<b>Media</b>	<b>Varianza</b>	<b>Desv.Std</b>
<b>Pos Título</b>	4,07	4,00	4,00	4,09	3,91	4,01	0,14	0,37
<b>Pre Título</b>	3,87	3,73	3,86	3,90	3,81	3,83	0,19	0,44
<b>Diferencia</b>	0,20	0,27	0,14	0,18	0,10	0,18	-0,05	-0,07

Se puede observar que solo todas las preguntas la percepción de la valoración del alumno es mayor en las evaluaciones posteriores a la carrera docente que en las evaluaciones anteriores. Es importante aclarar que las diferencias encontradas están por debajo del desvío estándar de cada caso.

## **V. Resumen y Conclusiones.**

Al analizar la influencia de la carrera docente en el marco de la evaluación de los profesores, podemos observar que en la mayoría de los casos considerados, ya sea desde la perspectiva del decano y del alumno, las valoraciones son mayores en los docentes con título docente por sobre aquellos profesores que no lo tienen. Además, cuando se analizaron docentes con evaluaciones previas y posteriores al título docente, también llegamos a los mismos resultados de valoración.

A pesar de esto, no quisiera ser concluyente afirmando que la carrera docente influye de manera positiva sobre la evaluación de los docentes, ya que todo proceso social está condicionado a cuestiones ambientales que pueden traer como consecuencia algún margen de error. Como las evaluaciones consideradas son justamente procesos sociales, algunas de las cuestiones que pueden condicionar a la muestra utilizada pueden estar relacionadas con las zonas geográficas, el horario, el clima, el período del año, los materiales utilizados y el tiempo disponible entre otras variables. Considero además que para llegar a conclusiones más concretas, se podría profundizar en el campo disciplinar del docente y en el avance de carrera de los alumnos que realizan la valoración.

## VI. Bibliografía.

- Mintzberg, Henry: Diseño de Organizaciones Eficientes. 2º Edición, 2º reimp. Buenos Aires. El Ateneo, 365 p.
- Brickley, James; Smith, Jr. Clifford W; Zimmerman Jerold L.: Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización. 3º Edición, McGraw-Hill, Interamericana de España, S.A.U, 496 p.
- Bohlander, George; Snell Scott: Administración de Recursos Humanos. 14º Edición, Cengage Learning, 761 p.
- Chacón Rodríguez Daniel (2007): El origen de la universidad: organización y método (monografía)
- De Miguel, M. (1991). Indicadores de calidad de la Docencia Universitaria. En I Congreso Internacional sobre Calidad de la Educación en Cádiz.
- CLAVES Información Corporativa S.A. Universidades 2009

Si autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir con fines académicos y didácticos la Tesis/Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la Maestría en Dirección de Empresas cursada en esta institución.

Juan Pedro Villemur

DNI: 20.317.205

20 de octubre de 2010

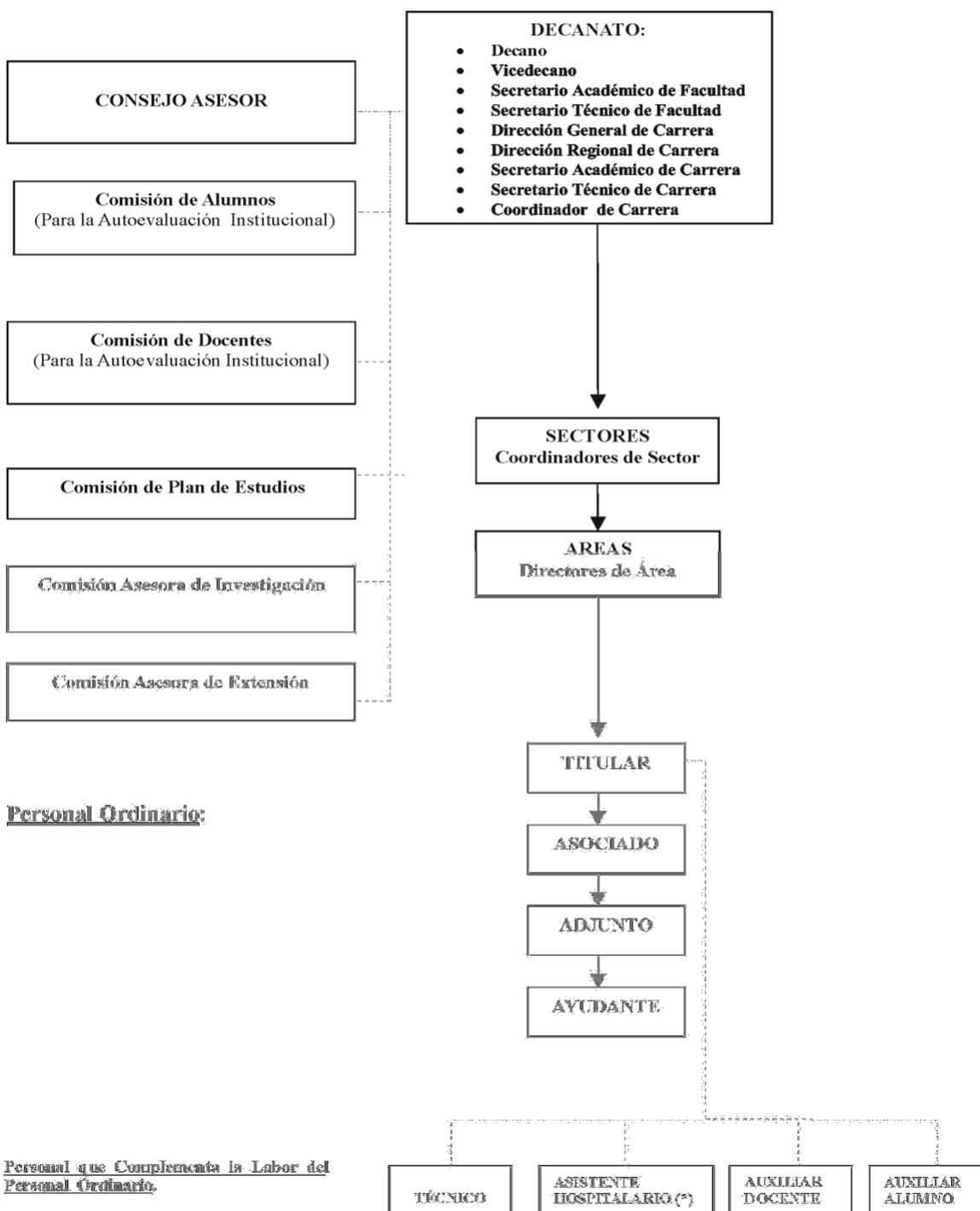
## I. Anexos.

### Anexo I

## Organigrama de la Universidad Privada Argentina

(Según las áreas operativas establecidas en el Estatuto de la Universidad)



**Anexo II****ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LAS FACULTADES****CUERPOS COLEGIADOS**  
(Comisiones Asesoras)**Personal Ordinario:**

**Personal que Complementa la Labor del Personal Ordinario:**

(\*) Sólo para Carreras con Orientación en Salud.

**Anexo III****FICHA DE CALIFICACIÓN DEL DOCENTE**

FACULTAD .....

CARRERA .....

MATERIA .....

CATEGORÍA.....  
(Titular/Adjunto/Ayudante)

LEGAJO..... APELLIDO Y NOMBRE .....

**1) Identificación Institucional**

	Semestre	
	1	2
a – Compromiso Institucional 180 puntos (- Se considerará su disposición ante los requerimientos institucionales. - Su interés manifiesto por participar de las actividades programáticas y extraprogramáticas (fiestas, congreso y eventos en general que se propongan desde la Universidad) - Su aporte espontáneo para el crecimiento de la Universidad (estrategias de mejoramiento, propuestas de trabajo, etc.))		
b – Participación en reuniones de cátedra y otras convocatorias institucionales más allá de la tarea aúlica 150 puntos (Se considerará su asistencia a las reuniones de claustro, talleres de capacitación y a eventos organizados por la carrera o Universidad).		
c – Cumplimiento en tiempo y forma con los requisitos solicitados por el Rectorado, el Decanato, la Dirección de la Carrera y del Jefe de Cátedra 150 puntos		

TOTAL: 480 puntos

## 2) Implementación áulica del Sistema Pedagógico Vaneduc

	Semestre	
	1	2
<p>a – Capacidad para promover en el alumnado la identificación y el compromiso con los principios del Sistema Pedagógico Vaneduc (fin de la educación, perfil del alumno, valores, autoconocimiento y las distintas formas de educación), mediante el testimonio personal, actividades e intercambios verbales 200 puntos</p> <p>(Se considerará si tiene un plan de acción en relación a la gestión de su cátedra, a la formación de los docentes que la integran y al desarrollo de actividades de extensión e investigación desde la asignatura que conduce).</p>		
<p>b –Planificación del trabajo áulico para el desarrollo del programa de la cátedra 200 puntos</p> <p>(-Se tendrán en cuenta las observaciones de clases y el material que el docente elabore).</p>		
<p>c –Capacidad para conducir sus clases en los principios de la investigación, el debate y la participación activa 200 puntos</p> <p>(Se deberán tener en cuenta las observaciones de clases y la ficha de calidad docente)</p>		
<p>d –Superación en relación con su función:</p> <p>Creatividad en el desarrollo de sus clases 100 puntos</p> <p>(Tener en cuenta observaciones de clases y trabajos desarrollados por el docente en su asignatura)</p> <p>Resultados del ejercicio de la función docente 100 puntos</p> <p>(Tener en cuenta los resultados de la evaluación de sus alumnos)</p>		
<p>e –Organización del material bibliográfico necesario, facilitando el acceso de los alumnos al mismo 100 puntos</p> <p>(Tener en cuenta si deja el material organizado en la fotocopiadora de la Universidad o en la Biblioteca)</p>		

TOTAL: 900 puntos

### 3) Relación y comunicación con el alumnado

	Semestre	
	1	2
a – Relación con los alumnos de su cátedra (claridad de conceptos, apertura, etc) 120 puntos		
b – Capacidad para aceptar críticas y realizar modificaciones en virtud de las mismas 120 puntos (Tener en cuenta las devoluciones de sus clases observadas y entrevistas sostenidas con el docente)		

TOTAL:240 puntos

### 4) Cumplimiento del reglamento institucional

	Semestre	
	1	2
a – Cumplimiento de las normas emanadas del reglamento institucional 200 puntos (Registrar la asistencia de alumnos, no faltar a sus clases, no fumar ni comer en clase, confeccionar el registro curricular, presentar el programa de la asignatura y cumplirlo, etc.)		
b – Presentismo y puntualidad 180 puntos (Tener en cuenta la cantidad de ausencias y llegadas tardes del docente).		

TOTAL:380 puntos

### PUNTAJE

Semestre	Punto 1)	Punto 2)	Punto 3)	Punto 4)	TOTAL	PORCENTAJE
1						
2						

## **Anexo IV**

### **FICHA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DOCENTE**

#### **ASPECTOS A EVALUAR**

1- Al inicio de la cursada de la asignatura, el docente da a conocer la importancia de los contenidos para la futura inserción profesional / vida personal / futuros estudios de los alumnos.

2- Antes de iniciar el desarrollo de un nuevo contenido, el docente releva los conocimientos previos que poseen los alumnos sobre el mismo.

3- El profesor explica con claridad y precisión.

4- A lo largo de la cursada se refuerza el valor / utilidad de lo que se estudia.

5- El docente tiene en cuenta las diferencias, capacidades e intereses de los alumnos.

6- El profesor adapta la enseñanza al nivel de comprensión de los estudiantes.

7- El docente promueve la discusión y participación de los alumnos a medida que se abordan los contenidos. Conduce sus clases en los principios de la investigación, el debate y la participación activa.

8- El docente promueve a través de situaciones de aprendizaje el desarrollo de habilidades de pensamiento que superan la memoria repetitiva, apelando a la reflexión y al pensamiento crítico y divergente, desarrollando sus clases con creatividad, mediante propuestas innovadoras y a través del uso de múltiples dispositivos didácticos mediatizadores del aprendizaje.

9- El profesor utiliza recursos audiovisuales para favorecer la comprensión de los temas.

10- La formación práctica de la asignatura es congruente con la teórica y permite aplicar los contenidos para resolver situaciones afines con la futura intervención profesional.

11- La relación que establece el docente con los alumnos es cordial, respetuosa y fluida. Es capaz de aceptar críticas y realizar modificaciones cuando el alumno fundamenta adecuadamente las mismas.

12- El docente cumple con las normas del reglamento institucional. Respeta y hace respetar los horarios de clase. Cumple en cuanto a la asistencia.

13- El docente está atento a las inquietudes de los alumnos adoptando una actitud de escucha.

14- El docente promueve la solidaridad y el trabajo cooperativo.

15- La manera en que el docente evalúa a los alumnos es congruente con la manera en que enseña.

16- El docente realiza una devolución a los estudiantes de los errores que se identificaron en las evaluaciones realizadas.

17- El docente refleja a través de su desempeño el tipo de actitudes que se espera que un estudiante de cuenta en su comportamiento.

18- Organiza el material bibliográfico facilitando el acceso de los alumnos al mismo.

19. Identificación institucional: participa en actividades propuestas por la Institución. Propone iniciativas viables para el crecimiento de la Universidad. Asiste a las reuniones de claustro, a los talleres de capacitación. Cumple en tiempo y forma con los requisitos solicitados por las instancias jerárquicas superiores.

**Anexo V****PLAN DE ESTUDIOS: PROFESORADO UNIVERSITARIO****PRIMER AÑO**

<b>PRIMER CUATRIMESTRE</b>						
Código	Asignaturas	Correlatividades	Carga horaria semanal	Carga Horaria Cuatrimestral (*)		
				Horas Teóricas	Horas Prácticas	Horas Totales
<b>01</b>	Pedagogía General	-	4	64	-	64
<b>02</b>	Psicología del Aprendizaje	-	4	48	16	64
<b>03</b>	Psicología Social	-	4	48	16	64
<b>TOTAL 1º CUATRIMESTRE</b>			<b>12</b>	<b>160</b>	<b>32</b>	<b>192</b>

(\*) Carga horaria total calculada sobre 16 semanas

<b>PRIMER AÑO</b>						
<b>SEGUNDO CUATRIMESTRE</b>						
Código	Asignaturas	Correlatividades	Carga horaria semanal	Carga Horaria Cuatrimestral (*)		
				Horas Teóricas	Horas Prácticas	Horas Totales
<b>04</b>	Didáctica y Currículum	01	4	32	32	64
<b>05</b>	Psicología y Cultura del Adolescente, del Joven y del Adulto.	-	4	48	16	64
<b>06</b>	Técnicas de Investigación Educativas	-	4	16	48	64
<b>TOTAL 2º CUATRIMESTRE</b>			<b>12</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>192</b>
<b>TOTAL CARGA HORARIA DEL 1º AÑO</b>			<b>24</b>	<b>256</b>	<b>128</b>	<b>384</b>

(\*) Carga horaria total calculada sobre 16 semanas

## SEGUNDO AÑO

<b>PRIMER CUATRIMESTRE</b>						
Código	Asignaturas	Correlatividades	Carga horaria semanal	Carga Horaria Cuatrimestral (*)		
				Horas Teóricas	Horas Prácticas	Horas Totales
07	Didáctica del Nivel Secundario y Superior	04	4	16	48	64
08	Pedagogía Institucional	01-03	4	32	32	64
09	Seminario-Taller de Integración I	06	4	12	52	64
<b>TOTAL 1º CUATRIMESTRE</b>			<b>12</b>	<b>60</b>	<b>132</b>	<b>192</b>

(\*) Carga horaria total calculada sobre 16 semanas

<b>SEGUNDO AÑO</b>						
<b>SEGUNDO CUATRIMESTRE</b>						
Código	Asignaturas	Correlatividades	Carga horaria semanal	Carga Horaria Cuatrimestral (*)		
				Horas Teóricas	Horas Prácticas	Horas Totales
10	Política y Legislación Educativa	01	4	64	-	64
11	Observación y Práctica de la Enseñanza	02-04 05-07	10	32	128	160
12	Taller de Trabajo Final	01 a 11 (Correlatividad para examen)	-	-	150	150
<b>TOTAL 2º CUATRIMESTRE</b>			<b>14</b>	<b>96</b>	<b>278</b>	<b>374</b>
<b>TOTAL CARGA HORARIA DEL 2º AÑO</b>				<b>156</b>	<b>410</b>	<b>566</b>

(\*) Carga horaria total calculada sobre 16 semanas

## 8.1. Composición de la carga horaria:

AÑOS DE LA CARRERA	CARGA HORARIA		
	HORAS TEÓRICAS	HORAS PRÁCTICAS	HORAS TOTALES
<b>Primer año</b>	256	128	384 horas
<b>Segundo Año</b>	156	410	566 horas
<b>TOTALES</b>	<b>412</b>	<b>538</b>	<b>950 Horas</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>
<b>TÍTULO</b> <b>“PROFESOR UNIVERSITARIO PARA LA EDUCACIÓN SECUNDARIA Y SUPERIOR”</b>			