

Evaluación de Desempeño de los Docentes en el Marco de la Acreditación de las Carreras de Ingeniería

M. Isabel Virgili, Héctor N. Funes y Néstor E. Lesser*

ivirgili@ucasal.net, hfunes@ucasal.net, nlesser@ucasal.net

Resumen

La evaluación de los docentes permite conocer cómo es el desempeño, debilidades y fortalezas del docente evaluado, qué proyección tiene en la institución y qué propone como mejora individual. En la institución permite establecer parámetros para: a) ingreso del docente; b) promoción de una categoría a otra o mayor dedicación; c) incentivos; d) dirimir la permanencia en la carrera docente. La evaluación busca apoyar el desarrollo del docente ya incorporado. Es el proceso en el que los propios docentes, desde su cátedra, con su trabajo, colaboran con los fines de la institución y deben comprometerse a su propio desarrollo académico y pedagógico, como una manera de retribuir a la organización universitaria que le proporciona este espacio privilegiado de crecimiento intelectual. El instrumento destinado a recoger las opiniones de los alumnos deberá incorporar aspectos sobre los cuales su opinión tenga validez y puedan servir como indicador de efectividad docente. Las distintas maneras de evaluar la tarea docente deben completarse con la suscripción de un compromiso en las áreas de la evaluación que no hubiesen resultado del nivel de satisfacción esperado, de motivación, de la actitud, de la calificación y evaluación, de su responsabilidad por las obligaciones asumidas.

Palabras Claves: Evaluación del desempeño docente, evaluaciones docentes

* Este artículo fue publicado como parte de las actas del V Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería (CAEDI) 2006, Mendoza, Argentina. Isabel Virgili es Abogada y Master en Gestión Educativa por la UCS y docente de las carreras de Abogacía y Formación Docente. Héctor Funes es Máster en Estadística por la UNT y docente de las carreras de Ingeniería de la UCS. Néstor Lesser es Ingeniero Civil, Profesor Universitario de Ingeniería Civil, y Jefe del Departamento de Ingeniería Civil de la UCS.

1. Enfoque desde el cual se abordará el análisis

La Ley de Educación Superior N° 24521/95 (1995), consagra en su articulado innovaciones de carácter sustancial, que están directamente vinculadas con la gestión de las instituciones universitarias argentinas.

Concretamente, la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria en su artículo 44, así como la posibilidad de creación de Agencias Privadas de Acreditación en su artículo 45, introducen a través de la instancia de la evaluación institucional, de carreras de grado y posgrado, el mejoramiento de la calidad de las funciones universitarias de docencia, investigación, extensión y gestión. Consecuentemente el artículo 33 del mismo cuerpo normativo determina que “las instituciones universitarias deben promover la excelencia...”

Ahora bien, Chiavenatto (2001) afirma que los procesos de evaluación externa equivalen a la función de control de procesos y de resultados y como el control es inseparable de la planeación, la ley inserta la planificación estratégica en las organizaciones universitarias (Virgili, 2003), que lleva ínsita la función de administración del personal docente universitario con una visión estratégica, en la que la evaluación de desempeño forma parte del control.

La evaluación de desempeño de los docentes constituye un proceso que tiene por finalidad emitir un juicio de valor sobre las cualidades del docente, o sea, su grado de excelencia en el comportamiento de rol de ocupante del cargo.

Un sistema de evaluación busca principalmente responder a unas necesidades de información y de conocimiento con respecto a lo que se hace, con la finalidad de facilitar el diseño de planes y objetivos de trabajo futuros tanto para el evaluado como para el evaluador y la organización universitaria.

Desde el punto de vista del docente evaluado, la evaluación le permitirá conocer cómo es su desempeño, cuáles son sus fortalezas y debilidades, qué proyección tiene en la carrera/ institución y qué proponerse como mejora a nivel individual.

Desde el punto de vista de la autoridad que evalúa, la evaluación le permitirá a) conocer cómo se desempeña el docente y cuáles son sus capacidades para optimizar el aprovechamiento integral de los recursos

humanos (art. 4 de la Ley de Educación Superior); b) prever la aparición de situaciones conflictivas; c) detectar las debilidades individuales y si pueden corregirse a través de planes de mejora - que incluyan capacitación, actualización, perfeccionamiento; d) identificar las necesidades de integración de cátedras y mayor dedicación a fin de elaborar la planta académica ideal a la que se debe tender en función de la planta académica real.

Más allá de la finalidad de mantener y mejorar la calidad docente en la institución, la evaluación puede realizarse con distintos fines específicos: a) para el ingreso del docente; b) para la promoción de una categoría a otra o acceder a una mayor dedicación; c) para la aplicación de un sistema de incentivos de manera rutinaria y sistemática y d) para dirimir la permanencia de los docentes reglamentarios que accedieron a sus cargos por dos veces consecutivas mediante el sistema de concursos.

Cuando se trata en este trabajo la evaluación de desempeño no se refiere a la finalidad establecida en el apartado "a" del párrafo anterior, sino para las finalidades indicadas en los otros apartados.

Es necesario distinguir la evaluación que se realiza para la selección del personal docente –concurso de antecedentes y oposición– que persigue el ingreso del mejor de todos los postulantes, de la evaluación que se lleva a cabo con fines de apoyar el desarrollo del docente ya incorporado. Cautelar todos los extremos es indispensable en la selección para el ingreso, en cambio, en la segunda, cuando se trata de apoyar el desarrollo del docente, la evaluación nunca debe presentarse como represiva o como control burocrático, sino como un proceso en el que los propios docentes – desde su cátedra-, con su trabajo, colaboran con los fines de la institución y deben comprometerse a su propio desarrollo académico y pedagógico como una manera de retribuir a la organización universitaria que le proporciona este espacio privilegiado de crecimiento intelectual.

2. La evaluación docente en el marco de los procesos de acreditación de carreras de grado

Santos Guerra con acierto expresa: ...“El profesor ha de ser un conocedor de la disciplina que desarrolla, un especialista en el campo del saber, permanentemente abierto a la investigación y a la

actualización del conocimiento. Pero ha de saber, también, qué es lo que sucede en el aula, cómo aprenden los alumnos, cómo se puede organizar para ello el espacio y el tiempo, qué estrategias de intervención pueden ser más oportunas en ese determinado contexto. El profesor, pues, no es sólo un experto conocedor de una disciplina, sino un especialista en el diseño, desarrollo, análisis y evaluación de su propia práctica” (Santos Guerra 1990).

Se han contemplado distintas formas de recoger juicios de valor sobre el desempeño docente en la adquisición de competencias por los alumnos, tales como: rendimiento académico por regularidad, por exámenes; ACCEDE; pasantías; práctica profesional supervisada y encuestas a alumnos y graduados.

A continuación nos referiremos únicamente a las encuestas como medio de recolección de juicios de valor.

En el caso concreto de la encuesta, la primera pregunta es sobre quienes pesa la responsabilidad por la evaluación de desempeño. Según cual sea la política de recursos humanos adoptada por la institución universitaria, esta evaluación puede ser realizada por diferentes instancias: los alumnos, el propio profesor a través de una autoevaluación o por las autoridades académicas. Obviamente que cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.

La evaluación *realizada por los alumnos* ya se ha incorporado al sistema en virtud de la aplicación de la Ley de Educación Superior. Sin embargo es un tema que todavía genera debate y sobre el que pesan algunos interrogantes aún no definidos. La literatura sobre el tema, hace referencia a la ponderación de esta evaluación en la evaluación global del desempeño del docente. Existe una fuerte tendencia a asignarle casi hasta un 50%. En este punto se abre un nuevo interrogante: ¿está el alumno en condiciones de juzgar o de emitir un juicio de valor respecto del profesor en todos sus aspectos? O, ¿se torna necesario acotar esa evaluación? O, ¿será necesario analizar qué factores interfieren el juicio del alumno? Qué grado de objetividad ofrece esta evaluación, al existir por una parte una natural relación de autoridad del docente sobre el alumno por el poder del saber o “autoridad epistemológica” (Bochensli 1979) y por otra parte por la relación afectiva que se traba en el proceso de enseñanza-aprendizaje, que puede ser de naturaleza empática –si es positiva- o de naturaleza antipática- si es negativa-.

Es dable recordar que se ha señalado que muchos cuestionarios para recoger la opinión de los estudiantes abordan aspectos administrativos como puntualidad o asistencia, grado de cumplimiento del programa, que si bien son aspectos que necesitan ser controlados, no es aconsejable emplearse a los estudiantes como informadores ya que esta responsabilidad corresponde a la gestión propia de los directivos de las unidades académicas.

Resumiendo opiniones de autores calificados sobre el tema, recomiendan que no puede dejar de considerarse los factores distorsionantes que se producen en el proceso pedagógico y que no dependen de la calidad científica del docente ni de su propia capacidad pedagógica, entre los cuales se puede enumerar: a) la incidencia de la evaluación frente a la existencia de clases numerosas versus clases con un número considerado óptimo de alumnos para el proceso de enseñanza-aprendizaje; b) materias que por su propio contenido resultan menos atractivas para el alumno, que son aquellas que constituyen las bases de una disciplina o introductorias frente a aquellas en las que el alumno ya percibe la posible aplicación concreta de lo aprendido a la realidad, tornándolas en conocimientos significativos.

Las conclusiones a las que han arribado autores calificados consisten en reconocer que evaluar la calidad de la enseñanza es un proceso complejo como para que se base únicamente en el juicio del alumno, pero tampoco puede prescindirse de esa opinión porque el alumno es el destinatario de la tarea docente.

Diversos estudios sobre el tema, han desarrollado aquellos aspectos favorables de ser evaluados por los alumnos y aquellos aspectos difíciles, los que corresponde que se tengan en cuenta a la hora de formular los cuestionarios de evaluación.

Entre los aspectos que los alumnos pueden evaluar, se detalla los siguientes: conocimiento de la materia; claridad de las explicaciones; dedicación al trabajo; desempeño docente; entusiasmo; estructuración de la clase; interacción profesor-alumno, alumno- profesor; interés para el alumno; liderazgo evidenciado; material pedagógico utilizado; metodología de enseñanza adaptada; motivación de los alumnos en el proceso de enseñanza- aprendizaje; organización pedagógica; sistema de evaluación adoptado en la materia. En estos aspectos la opinión del alumno es indispensable.

Entre los aspectos difíciles de ser evaluados por el alumno, se detalla los siguientes: adecuación y validez de los objetivos; contenidos y principios de la disciplina; actualización del material pedagógico; dominio y profundidad del contenido; indicación de bibliografía actualizada y validez de las lecturas exigidas. Esta crítica se presenta como pertinente, ya que estos aspectos debieran ser evaluados por personas con igual o superior preparación al docente en cuestión.

Como conclusión puede señalarse que el instrumento destinado a recoger las opiniones de los alumnos deberá incorporar aspectos docentes sobre los cuales su opinión tenga validez, de manera que la información recogida pueda servir como indicador de efectividad docente.

Una recomendación que debe tenerse presente es que la entrega del formulario sea siempre en una fecha predefinida (que podría ser el último mes del período asignado a la materia), en los últimos minutos de una clase, que el profesor se ausente durante el proceso y que las respuestas sean anónimas.

La *autoevaluación por parte del docente* está cobrando vigor en instituciones democráticas. Fungiría como un descargo por parte del interesado, quien autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta los parámetros fijados por la propia institución educativa. En esta autoevaluación pueden aparecer las explicaciones a aparentes deficiencias detectadas por las demás partes evaluadoras.

El instrumento de autoevaluación del docente debe estar diseñado para fomentar la autocrítica del profesor, ya que de esa manera se lo induce a perfeccionar su docencia, mucho más si el proceso incluye un sistema de incentivos ya sean éstos económicos o académicos.

El instrumento de autoevaluación podría considerar los siguientes aspectos: estrategias pedagógicas; motivación; actitud; evaluación y calificación; responsabilidad; contenidos temáticos y bibliografía.

La Tabla 1 ejemplifica el desglose de los ítems considerados en el bloque de MOTIVACION, que en tanto responda el propio docente le permite reflexionar sobre su actividad.

La crítica de que ha sido pasible la autoevaluación para descalificarla ha sido su subjetividad y parcialidad. Sin embargo, esta forma de evaluación supone un verdadero proceso de reflexión sobre el

quehacer docente en miras a descubrir sus fortalezas y debilidades, que operan positivamente en el docente que está dispuesto a mejorar, ya que en muchos casos surgen del propio docente sugerencias para modificar las conductas no deseables.

N°	Enunciados
1	Mi acción docente despierta el interés de los alumnos en los temas tratados en clase
2	Estimulo o permito la participación de mis alumnos durante el desarrollo de las clases, incentivando el protagonismo
3	Considero los aportes de mis alumnos en las conclusiones respecto de los temas tratados en clase
4	Acepto e integro la opinión divergente de mis alumnos relacionada con los temas tratados en clase
5	Hago uso de una variedad de medios, recursos, textos, apuntes, y materiales instruccionales para promover y motivar el aprendizaje de mis alumnos
6	Mi acción docente despierta en los alumnos la necesidad o el deseo de conocer más acerca de los temas tratados en clase, iniciando la búsqueda de nuevas experiencias de aprendizaje
7	Mi acción docente permite a los alumnos mantener el interés durante gran parte de la clase
8	Mi acción docente se complementa con actividades de laboratorios y de campo
9	Mi acción docente se complementa con la resolución de problemas que involucren conocimientos adquiridos en otras materias
10	Mi acción docente despierta el interés sobre la aplicación de los conocimientos adquiridos en situaciones ideales y/o concretas

Tabla 1. Ítems a evaluar sobre la motivación

Las distintas maneras de evaluar la tarea docente deben complementarse con la suscripción de un compromiso por parte del mismo en las áreas de la evaluación que no hubiesen resultado del nivel de satisfacción esperado; a saber: o en el ámbito de las competencias, de la motivación, de la actitud, de la calificación y evaluación o de su responsabilidad por las obligaciones asumidas.

En cuanto a los instrumentos para llevar a cabo la autoevaluación, pueden ir desde un cuestionario, un autoinforme, hasta la grabación de un video. Se discute mucho sobre la ponderación de la autoevaluación del profesor y existe algún consenso sobre otorgarle un valor del 10%.

La *Evaluación por las autoridades de la unidad académica*, según sea el caso, será realizada por el Jefe de Departamento si lo hubiere, el Secretario Académico y el Decano/ Director, que son quienes están más cerca de la labor del docente.

Estas autoridades recogen la información sobre las otras evaluaciones y añaden las opiniones e impresiones sobre el desempeño del docente, sobre todo el nivel de cumplimiento de las obligaciones a su cargo.

Estas evaluaciones se elevan a las comisiones evaluadoras, las que deberán considerar entre otros aspectos, el resultado de estas tres evaluaciones, a las que se les asignará un puntaje.

La evaluación por pares académicos o iguales es otra de las formas aceptadas en las instituciones universitarias. Se trata de una evaluación colectiva. Existen dimensiones que son sometidas al juicio de iguales, tales como la lectura de publicaciones, la calificación de proyectos de investigación, la calidad de programas de asignaturas, la adecuación de los materiales de apoyo docente, el análisis de la bibliografía empleada, por ejemplo porque son dimensiones que tienen que ver directamente con el bagaje de conocimientos y con su preparación científica y pedagógica.

3. Experiencia en la Facultad

Cada finalización de periodo cuatrimestral, desde hace cuatro años, se realizan en la Facultad de Ingeniería e Informática de la Universidad Católica de Salta, las encuestas de evaluación del desempeño docente en la que participan los alumnos, el propio docente que se autoevalúa y el jefe de carrera.

3.1. Instrumentos de Evaluación

La evaluación de la calidad académica de los docentes de la Facultad de Ingeniería e Informática se basa en la autoevaluación de

los docentes, la evaluación de los jefes de carrera y la evaluación de los docentes por parte de sus alumnos en cada una de las cátedras.

3.1.1. Autoevaluación del docente

Cada profesor contestó a una encuesta que se estructuró en siete bloques, desglosados en ítems temáticos, tal como muestra la Tabla 2, que a su vez, se relacionan con la encuesta de los alumnos.

Cada ítem de la encuesta ofrecía cinco alternativas de respuesta: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) La mayor parte de las veces, (5) Siempre. El encuestado debía marcar sólo una de las opciones.

Bloque	Respecto a	Nro. de ítems
1	Estrategias pedagógicas	12
2	Motivación	10
3	Actitud	10
4	Evaluación y Calificación	10
5	Responsabilidad	6
6	Referente a la asignatura	3
7	Bibliografía	2

Tabla 2. Estructura de la encuesta

3.1.2. Evaluación del docente por los jefes de carrera

Los jefes de carrera realizan evaluaciones de cada profesor, con juicios de valor sobre la interacción con los docentes referidos a las propuestas de cátedra y metodologías empleadas en el proceso enseñanza aprendizaje como así también el compromiso que demuestran con la Facultad.

3.1.3. Evaluación de los docentes por sus alumnos

Para recabar opiniones respecto de sus docentes; se realizaron encuestas a los alumnos al finalizar cada semestre. Al finalizar el primero se desarrolla la evaluación de los docentes de las asignaturas dictadas en ese período y al terminar el segundo semestre se desarrollan las evaluaciones correspondientes a las materias dictadas en ese periodo y las anuales.

Estas encuestas permitieron elaborar una calificación para cada docente que luego fue comparada con su autoevaluación y las apreciaciones del jefe de carrera.

En la encuesta de los alumnos se evalúa al profesor titular o adjunto a cargo, al profesor adjunto y al auxiliar de cátedra según la constitución de cada equipo docente.

En referencia al profesor titular o adjunto a cargo la encuesta se estructuró en cuatro bloques: motivación, actitud del profesor, evaluación y calificación y responsabilidad.

La encuesta acerca del profesor adjunto o auxiliar a cargo, se estructuró sólo en dos bloques: motivación y actitud del profesor, conformados por los mismos ítems correspondientes a los profesores adjuntos a cargos.

La encuesta acerca del profesor auxiliar, se refirió al apoyo a la cátedra, su desempeño y sus aportes a la cátedra.

Cada ítem de la encuesta ofrece cinco alternativas de respuesta: (1) Nunca, (2) Casi nunca, (3) A veces, (4) La mayor parte de las veces, (5) Siempre. El encuestado debía marcar sólo una de las opciones.

Existen espacios para comentarios y observaciones sobre aspectos que los alumnos consideren relevantes.

En casos de cátedras integradas por varios docentes, se advirtió que a los alumnos les costó identificar al profesor auxiliar y al adjunto, calificando a algunos auxiliares como adjuntos o viceversa. Este inconveniente fue subsanado por las autoridades y es una consecuencia positiva de la experiencia.

3.2 Procedimiento de toma de encuestas

Las encuestas son tomadas por personal directivo en una semana previamente seleccionada la cual es comunicada a los docentes.

El encargado de las encuestas trabaja en los horarios de clase de la Facultad, seleccionando los más convenientes, luego se distribuyen entre los directivos para no sobrecargar las tareas habituales.

Las encuestas se toman simultáneamente al profesor y a los alumnos para que las mismas resulten representativas, en presencia del directivo encuestador que las recoge al final.

Resulta motivadora en el llenado de la encuesta una breve descripción de los objetivos buscados, la confidencialidad de los datos aportados y el carácter anónimo que garantice la transparencia en el procedimiento.

Es de destacar que al principio existió alguna resistencia a la evaluación, por parte del docente, que luego se fue disipando con la devolución de los resultados y la difusión del espíritu de la calidad educativa generado por los procesos de acreditación que se fueron desarrollando en la facultad en estos últimos años.

3.3. Los indicadores

Con el objeto de resumir la información recibida a través de las encuestas se definieron indicadores para los grupos o bloques de preguntas: índice de motivación (IM), índice de actitud del profesor (IAP), índice de evaluación y calificación (IEC), índice de responsabilidad (IR).

Estos indicadores tienen un rango de 1 a 5. Para su construcción, los ítems de un bloque fueron agrupados según similitudes, y de cada grupo se tomó un promedio.

Se tomó el promedio ponderado de estos números, a los fines de tener un indicador por bloque. La ponderación tiene que ver con la importancia de los ítems intervinientes en cada grupo.

3.4. Procesamiento de la información

Para el estudio y procesamiento de la información, se procedió a realizar las siguientes etapas:

3.4.1. Diseño y carga de la base de datos

Los registros de las encuestas fueron volcados en una planilla Excel, donde fueron calculados los indicadores con los que cada alumno calificó al profesor.

3.4.2. Procesamiento mediante SPSS

A los fines de corregir posibles errores de cargado de datos, o de cálculo de indicadores, se procedió a un control exhaustivo de la base.

La elección del paquete informático SPSS se debe a que es un sistema global que permite el procesamiento, presentación y análisis de datos en una forma más accesible al poseer una estructura sencilla y eficaz.

A los efectos de la presentación de resultados en forma gráfica, o sea la distribución de los indicadores de cada profesor de cada materia, éstos fueron agrupados por materias comunes o propias de cada carrera. A su vez se realizó una subclasificación según área y año de cursado para de esa manera obtener en lo posible la misma población de respondientes a las encuestas.

El SPSS permitió la realización de los gráficos (box-plot) de las distribuciones para cada una de las agrupaciones consideradas. El box-plot o diagrama de cajas es un gráfico del análisis exploratorio de datos que permite visualizar con rapidez la ubicación de la mediana, los cuartiles y principalmente la existencia de valores alejados o muy extremos.

El gráfico que muestra la Fig. 1, es un ejemplo que nos permite comparar los valores de los Indicadores de Motivación para un grupo de docentes de las asignaturas del 2º semestre de 1º año, que por tratarse de actividades curriculares comunes a las 3 carreras de ingeniería que se imparten en la facultad, permiten mostrar valores representativos.

Los valores antes mencionados nos permitieron elaborar una calificación de los docentes, que hemos denominado ranking. Pero, ¿como asignarle algún número que nos aproxime o muestre la realidad de su desempeño? Se ha ideado una manera de determinarlos tratando de neutralizar las calificaciones antipáticas y/o en su defecto las más favorables pero sin dejarlas de lado. Esto es una tarea que nos llevó a experimentar, realizar ensayos de prueba y error hasta lograr la siguiente propuesta.

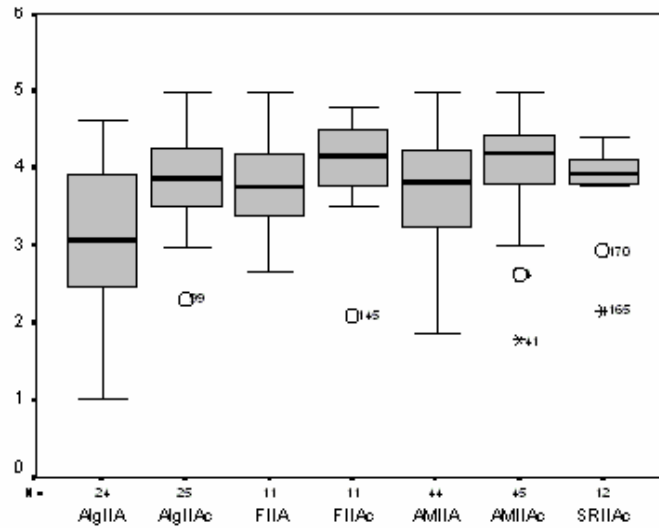


Figura 1. Valores de los indicadores de motivación para el grupo de docentes de Álgebra II, Análisis Matemático II, Física II y Sistemas de Representación II.

3.4.3. Elaboración de ranking

A los fines de elaborar una calificación para cada docente, los indicadores definidos por los alumnos fueron resumidos en un valor llamado ranking para cada bloque. El promedio de ellos es el ranking que califica al docente, denominado ranking global (Rg).

Se pensó en varias opciones de ranking, decidiendo lo siguiente:

La distribución de los indicadores permite definir mediana (Me), rango (R), rango intercuartil (RI), y las otras medidas descriptivas. El ranking del bloque Rb, se define de acuerdo a las ecuaciones (1) y (2):

$$Rb = Me \Leftrightarrow R < 3 \quad (1)$$

$$Rb = \frac{Me}{RI} \Leftrightarrow R \geq 3 \quad (2)$$

En el caso que el cociente planteado en esta última opción fuera mayor que 5, se consideró que el Rb toma el valor 5. En el caso que el cociente planteado sea menor que 1, se consideró que el Rb toma el valor 1. Estas limitaciones tienen la intención de prevenir que cualquier componente del indicador produzca un efecto excesivo en la calificación global. De esta manera, los rankings por bloque y el ranking global varían entre 1 y 5.

3.5. Devolución de los resultados de la evaluación

Luego de realizar el procesamiento y el análisis de las encuestas de los alumnos y comparar con las partes correspondientes de las autoevaluaciones de los docentes y la apreciación por parte de los jefes de carrera, se procede a la devolución de los resultados de este proceso de evaluación a los docentes, el encargado es el Secretario Académico de la Facultad que se entrevista con cada uno y analizan los valores obtenidos.

Este proceso de evaluación del desempeño docente culmina con un *Compromiso del Docente* sobre las acciones a seguir en atención a los resultados logrados en la evaluación, que aunque no se formalizó por escrito, sí existe, en la mayoría de los casos, un compromiso por parte del docente de mejorar en aquellos aspectos que pudieran estar con indicadores menores. Estas entrevistas se realizan luego de hacerles conocer a los profesores por correo electrónico privado el resultado que obtuviera en las encuestas. Los docentes no conocen el puntaje de los otros profesores.

4. Conclusiones

De la experiencia, del análisis de las evaluaciones realizadas en 5 semestres, se concluye que la propuesta de indicadores es adecuada porque en general permite detectar los profesores que en la realidad se apartan sustancialmente del perfil docente ideal requerido por la facultad y destacar, en cuanto a los aspectos evaluados, a otros docentes. De la comparación de la autoevaluación del docente con la de los alumnos en general nace en el docente deseos de superación y a las autoridades les permite tomar decisiones a los efectos de la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Este proceso continuo también permitió recibir aportes de los profesores que en una revisión necesaria de la encuesta se debe encarar en el futuro. Pero tenemos que dejar establecido que no se trata de una encuesta de satisfacción del cliente, sino de un parámetro de medición de la calidad para la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje en el cual los alumnos, docentes y directivos participan.

Referencias

Ley N° 24.521 sancionada el 20 de julio de 1995, promulgada el 7 de agosto de 1995 por Decreto 268/95 y publicada el 10 de agosto de 1995 en el Boletín Oficial N° 28.204.

I. Chiavenatto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw Hill, 2001.

M. I. Virgili, *La ley de Educación Superior y la función de administración del personal docente universitario con una visión estratégica*, Tesis para acceder al grado de Magíster en Gestión Educativa, Universidad Católica de Salta, 2003.

M. A. Santos Guerra, "Criterios de referencia sobre la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje en la Universidad", *Revista de Enseñanza Universitaria*, N° 1, Vol.1, 1990.

J.M. Bochensli, *Qué es la Autoridad*, Biblioteca Filosófica Herder, 1979.