

Conceptualización y perspectivas de la gestión docente en la carrera universitaria

Conceptualization and perspectives of the management of teaching at university majors

Alfredo Méndez-Leyva

Universidad de Guantánamo, Cuba

Correo electrónico:

mendez@cug.co.cu.

Recibido: 2 de junio de 2017

Aceptado: 15 de octubre de 2017

Resumen: Se identifican elementos de análisis que justifican la necesidad de integrar los sistemas de control que emanan de los documentos normativos, nacionales y ramales del Ministerio de Educación Superior de Cuba y de la Contraloría General de la República -Ley 60/2011 y, en función de la estrategia y la estructura de la organización, mejorar la gestión docente. Se resalta el rol del eslabón de base en la gestión docente para la formación del profesional y la importancia del uso de instrumentos de control.

Palabras clave: Gestión docente; Calidad; Management control; Control interno

Abstract: This paper identifies analysis elements that justify the necessity to integrate the control systems that emanate from the normative, national and regional documents of the Ministry of Higher Education of Cuba and the Comptroller General Office of the Republic -Law 60/2011 and, depending on the strategy and structure of the organization, improve the management of teaching. The role of the basic aspects related to the management of teaching for professional training, and the importance of the use of control instruments are highlighted here.

Keywords: Management of teaching; Quality; Management control; Internal control

La implementación de la planeación estratégica es una tarea de toda la comunidad universitaria y no exclusivamente del rector y su equipo más cercano de miembros del Consejo de Dirección. Sin embargo, este entendimiento requiere de la concatenación de tres conceptos básicos en la gestión docente: eficiencia, eficacia y efectividad, y de ofrecer herramientas y atribuciones a los responsables de ejecutarlo para que puedan cumplir dicha tarea.

Muchos docentes se han preguntado alguna vez: ¿en la Universidad o área académica se descentraliza adecuadamente la gestión en las carreras?, ¿se disponen de herramientas para asumir la responsabilidad y efectividad de sus decisiones?, ¿se comprende en los niveles inferiores o eslabón de base el sistema de gestión que se aplica en la Universidad?

Desde hace casi dos décadas la Dirección por Objetivos (DPO) utilizada por el Ministerio de Educación Superior de Cuba (MES) se instrumenta como un sistema de gestión válido y efectivo. En los últimos

En los cursos los documentos de planificación del MES se han caracterizado por definir las esferas más importantes de actuación mediante la determinación de los lineamientos de trabajo y de las Áreas de Resultados Claves (ARC), con los correspondientes criterios de medida. Se presupone que a partir del análisis de las ARC se formulan los objetivos de forma participativa, y se lleva a cabo la gestión de la formación de pregrado. Posteriormente, mediante el sistema de control, se verifica periódicamente el cumplimiento de las metas trazadas y se toman las medidas correctivas necesarias para asegurar que se alcancen los objetivos institucionales.

La idea que emana de estos presupuestos acerca de la dirección en toda la comunidad universitaria y la constatación de insuficiencias que se manifiestan en el funcionamiento efectivo de los colectivos de carrera y de año han conducido a la necesidad de identificar e instrumentar la utilización de una herramienta gerencial que, desde el campo del trabajo metodológico, facilite el seguimiento y evaluación del sistema de gestión en la formación del profesional en la Universidad, pues la gestión docente se ha convertido en el objetivo del trabajo.

A manera de propuesta, es necesario fortalecer las capacidades del eslabón de base en cada carrera y en las universidades las diferentes dimensiones: directivas, administrativas y pedagógicas, de manera que se alcancen los objetivos previstos por el MES que respondan a las necesidades que se originan en el ambiente educativo propio, de manera responsable y congruente con los lineamientos del Partido Comunista de Cuba y del Estado cubano.

La propuesta presentada surge de la idea de que para realizar una buena gestión docente se requiere de un profesional efectivo en la toma de decisiones alrededor del trabajo metodológico de la carrera, y tener una visión global de la carrera como sistema totalitario de la formación profesional en todos los escenarios, más allá del contenido de las disciplinas particulares definidas en el plan de estudio.

Los coordinadores de los colectivos de carrera con percepción amplia son una necesidad como integradores de todas las actividades del proyecto curricular o plan de estudio de aquello que está sucediendo, tal como supervisión y control del desempeño de los colectivos de año y de todo el personal imbricado en los procesos formativos y sus resultados, en la instrumentación de un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, en el mejoramiento de procesos, aportando su conocimiento y rol como denominador común para el desenvolvimiento efectivo de la carrera.

De la revisión realizada a los instrumentos de gestión para la acreditación en algunas de las universidades cubanas acerca del control de la medida de eficiencia del rendimiento de los procesos sustantivos, se percibe que en todos los casos hay homogeneidad en la definición de la estrategia y en la elaboración de

los objetivos y sus modelos de gestión. Hecho que se revela y justifica por el carácter de sistema del MES.

Sin embargo, en otros contextos, la literatura apunta a la falta de definición de la estrategia en la planificación de estas actividades, siendo el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard según diferentes autores, el instrumento adecuado que ayudaría a conseguir este propósito (Ortiz, 2014 y González, 2014). No obstante, existen en las universidades falta de homogeneidad en el desarrollo de los instrumentos para el control de gestión según los indicadores del proceso de acreditación, ya que cada Universidad lo ha asumido de forma distinta.

En tal dirección se presenta la necesidad de lograr en el sistema MES una planeación estratégica que en la conceptualización de su misión y visión integre de manera implícita los lineamientos y objetivos del Partido y los objetivos del MES en correspondencia con las ARC, con las variables de los patrones de calidad que favorezcan el desarrollo universitario, la acreditación de sus programas y procesos sustantivos y, por consiguiente, mayores aportes al desarrollo local bajo el cumplimiento y aplicación de los preceptos y normativas de la Ley 60/11 de la Controlaría General de la República de Cuba.

El plan estratégico de la Universidad constituye el mapa que guía la acción a corto y mediano plazo de la organización, es brújula que indica el camino a transitar de una situación actual a otra deseada, expresada en los objetivos organizacionales. Está circunscrito a tres variables predominantes: saber qué se quiere lograr (intencionalidad estratégica hacia la misión y visión), cómo lograr lo que se quiere (capacidad de gestión para reconstruir y construir un sistema de gestión universitaria efectiva), y con quiénes lograr los objetivos (governabilidad estratégica con liderazgo y comunicación). La combinación armónica y coherente de estos factores es lo que permite que los resultados del desempeño organizacional se transmitan en cantidad, calidad y oportunidad a la sociedad, es decir, la formación de graduados competentes, productos científicos técnicos apropiados, generados o transferidos a los organismos de la administración central del Estado y a la sociedad en general.

El principal obstáculo para el logro de esta integración de herramientas para la gestión se da en la transformación, en primer lugar, de los recursos humanos, en sus formas de pensar y actuar, combinando lo táctico y lo estratégico en el desarrollo de una gestión efectiva de la institución. Idea que se sustenta sobre la base del análisis de los resultados del balance de trabajo 2015–2016 y donde, por ejemplo, se plantea que los factores fundamentales para la no acreditación de programas de algunas carreras en la Universidad de Guantánamo (UG) son: la no autoevaluación sistemática, el no cumplimiento de los indicadores y el no seguimiento de los planes de mejora.

En cuanto a la investigación se señalan insuficiencias como: bajo índice de publicaciones de primer nivel, insuficiente impacto de las investigaciones y su evaluación, y de la gestión de proyectos de I+Di. Estudios de los procesos gerenciales como Gerry y Kevan (1997), Stoner (2009), Koontz (1995) revelan que por encima de cualquier estructura existen las personas y la cultura organizacional, y si ellos no se incorporan en los procesos de cambio probablemente continúen prevaleciendo las viejas normas, y la manera tradicional de administrar y prestar los servicios públicos de la Universidad. Aspecto que se puede constatar en algunas carreras cuando se le ha planteado a un docente con el título de doctor la necesidad que asuma la responsabilidad de un colectivo metodológico y este no ha aceptado, se obvia por el responsable de atribuir la tarea que este título es un requisito para un desempeño efectivo, que se utiliza frecuentemente para cambiar de categoría docente, que en esencia lo acredita para el desempeño eficiente y con eficacia de sus funciones docentes.

Otra evidencia que se manifiesta frecuentemente es el pensamiento disciplinario imperante en el claustro que limita el funcionamiento de los colectivos que integran el eslabón de base, y que la planificación, organización e implementación de los procesos sustantivos de la Universidad en este eslabón no siempre resultan efectivas, ni eficientes.

Es interesante tener en consideración la definición de gestión universitaria dada por Ortiz (2014) en su tesis de doctorado, la cual expresa que:

Es un proceso de planificación, organización, implementación, control y mejora de los procesos universitarios de forma integrada para incrementar su calidad, en la búsqueda de la excelencia y la satisfacción de las demandas de la sociedad (eficacia), a través de una mayor efectividad en la toma de decisiones y racionalidad en el uso de los recursos (eficiencia). Conducir los procesos de gestión y toma de decisión con métodos y prácticas estructuradas en la Universidad significa poner por encima de la acción a la razón. La base de cualquier sistema de planificación o gerencia está en el conocimiento (datos-información-conocimiento), por cuanto existen los elementos estructurados para conducir los procesos de cambio. En el conocimiento siempre se dan las respuestas a los problemas complejos que la realidad impone y permite organizar la gestión para adecuar, adaptar y desarrollar la organización hacia el proyecto político institucional en correspondencia con la Constitución de la República de Cuba, los lineamientos de los congresos del Partido Comunista de Cuba e indicaciones del MES. (p. 36)

Según el artículo No. 24 de la R. M. 210/07

El trabajo metodológico es la labor que realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio. (p. 5)

Además, se señala en el artículo 32 de la misma resolución:

El colectivo de carrera es el encargado de llevar a cabo el trabajo metodológico en este nivel organizativo. Agrupa a los profesores que dirigen los colectivos de disciplina y de año que integran la carrera en la sede central, a los coordinadores de carrera de las sedes universitarias y a la representación estudiantil. Tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad del modelo del profesional, dirigiendo así el trabajo de las disciplinas y los años. (p. 6)

El colectivo de carrera tiene como función fundamental asesorar metodológicamente a decanos de facultades-carrera, o a jefes de departamentos-carrera, según el caso, con el propósito de contribuir al cumplimiento con calidad del modelo del profesional, coordinando el trabajo metodológico de las disciplinas y los años. La conducción pedagógica de este colectivo está a cargo de un profesor que se denomina “coordinador de carrera” quien responde por su labor ante las autoridades académicas mencionadas. Este colectivo lo constituyen los profesores que dirigen los colectivos de disciplinas y de años que integran la carrera en la sede central, los coordinadores de carrera en los centros universitarios municipales y la representación estudiantil.

Las propuestas y recomendaciones emanadas del trabajo metodológico de este colectivo solo adquieren carácter directivo cuando son aprobadas por el nivel decisorio correspondiente. Algo muy curioso es que el término gestión en esta resolución se utiliza una sola vez cuando se establece en el artículo 43: “las formas fundamentales del trabajo metodológico son: docente-metodológico; científico-metodológico. Estas dos formas están estrechamente vinculadas entre sí y en la gestión del trabajo metodológico deben integrarse como sistema en respuesta a los objetivos propuestos.” (R.M. 2010/07 modificada, p. 8). Es decir, se reconoce la subordinación del trabajo metodológico a la gestión docente.

La carrera en el Sistema de Gestión de la Calidad

Tomando como premisas que la Universidad es una organización que aprende y propicia el cambio (Gestión del conocimiento para la innovación); es importante promover una gestión centrada en los procesos y construida en un diálogo entre las teorías y las prácticas; la normativa, la planificación y los modelos prescriptivos no aseguran por sí solos una gestión eficaz y, menos aún, un mejoramiento de los autoaprendizajes ni de la formación integral de los estudiantes; se concluye que asumir un enfoque

centrado en los procesos implica considerar el perfeccionamiento continuo del proceso formativo, no como un conjunto de recursos y nuevas normativas, sino principalmente como un proceso de innovación y de cambio donde se encuentran e incluso se tensionan lógicas diferentes, y cuyo centro está en los colectivos metodológicos/pedagógicos y en las prácticas cotidianas del liderazgo académico de los diferentes gestores educativos. Por lo que la coherencia entre lo metodológico y lo administrativo es la clave para el logro de la calidad del trabajo docente-metodológico.

Si no ha tenido mayor efectividad en todas las carreras es debido a dos razones muy simples:

1. El poco interés del docente por romper con el paradigma académico tradicional-instructivo informativo y convertirse en diseñador y gestor de las contingencias del proceso formativo.
2. El “poco tiempo” que realmente tiene para el involucramiento con el trabajo de los colectivos de año o de carrera. Cuando más, estos colectivos operan una o dos horas al mes para coordinar las actividades, con las restantes 90 horas de trabajo sin cambio en su conducta. ¿Por qué debería tener un impacto importante un cambio de dos por ciento del tiempo en el desempeño profesional del docente? Ambos aspectos conducen a dos elementos esenciales, por un lado: la planificación del departamento de la superación al personal académico y las insuficiencias en el mecanismo de control y, por el otro, en la pobre gestión de los colectivos del eslabón de base para el control y seguimiento del desempeño de cada colectivo. Ambos denotan falta de una coordinación efectiva de los principales gestores educativos de los procesos formativos. La idea mencionada se puede identificar si se valoran los proyectos de I+D e Innovación que tributan o soportan las necesidades de las carreras de manera intencionada debido a una tecnoestructura universitaria poco desarrollada.

Una revisión de las evidencias en el proceso de autoevaluación para la acreditación, y del control interno 2016 en la UG para mejorar la gestión en las carreras indica que contribuye positivamente a la efectividad del funcionamiento de la misma, pero tienden a mostrar poco o ningún efecto sobre la satisfacción del docente, y aunque muchos informes sobre el comportamiento de los indicadores revelan resultados positivos de los colectivos metodológicos sobre la calidad de la docencia, estos no están garantizados de manera permanente.

- Conducir los procesos de la gestión docente como uno de los elementos de la gestión universitaria y toma de decisión en los colectivos metodológicos con métodos y prácticas estructuradas significa poner por encima de la acción a la razón. La base de cualquier sistema de gestión docente está en el conocimiento, pues en él se dan las respuestas a los problemas complejos que la realidad impone y permite organizar la gestión docente para adecuar, adaptar y desarrollar las

carreras hacia el logro de las exigencias del proyecto curricular (plan de estudio) y su implementación por el colectivo de año.

- El otro pilar que sostiene y enriquece el aprendizaje organizacional es el liderazgo. Este está ligado a la capacidad de conducción de procesos que tiene una persona o un grupo de personas sobre otras para lograr la consecución de determinados fines de interés colectivo.

En el organigrama de la Universidad de Guantánamo se percibe una estructura tradicional en la que el poder y la autoridad se distribuyen de acuerdo con la relación administrador-subordinado. Sin embargo, el pobre impacto que ha tenido la gestión por proyecto en algunas áreas demuestra que se necesita la visualización de otra estructura más funcional que ya está latente en la planificación, pero que en el día a día de la vida universitaria no se manifiesta con claridad, y es el enfoque matricial. En este enfoque existen simultáneamente dos tipos de estructuras. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades estándares de sus unidades, pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para implementar programas específicos, por ejemplo, la vicerrectoría de formación del profesional tiene como dirección principal de trabajo la formación del profesional, sin facultades ni departamentos docentes subordinados para ejercer la autoridad directa, lo que dificulta un tanto la coordinación y el control de gestión.

En ambos casos no se valora la gestión por proyectos, no se le atribuye al jefe de carrera la responsabilidad expresa de los resultados de la carrera, y el marco regulatorio se limita a la coordinación y asesoramiento del decano o del jefe de departamento pero designado por el decano para que asuma la responsabilidad de asesorar pedagógicamente al colectivo de profesores de la carrera; o la dirección de extensión universitaria, centrada en el bienestar estudiantil y la coordinación de actividades culturales, es incapaz de diseñar, implementar y evaluar un gran proyecto extensionista que racionalice la gestión, aumente la eficacia, y eleve el impacto tanto hacia la comunidad universitaria como hacia el entorno desde las carreras.

De forma general se presentan algunos problemas en la gestión docente en las carreras expresadas en aspectos como: se ha trabajado de manera espontánea y sin utilizar los documentos normativos de forma coherente y sistemática (plan de estudio y las resoluciones ministeriales afines, o relacionadas con la gestión de docencia o del proceso formativo); la base de datos que generan los cortes evaluativos no se utilizan por no disponer de un sistema automatizado para la toma de decisiones o sistema informático de apoyo a la toma de decisión reconocido; limitaciones en el uso del SIGENU y la base de datos que aporta el software Capacidad Formativa de la UG; restricciones en las funciones gerenciales o gestión

institucional de los jefes de colectivos metodológicos, principalmente en los de carrera y año, y solapamiento con las actividades administrativas de los departamentos; inexperiencia gerencial y en el diseño curricular que limitan la introducción efectiva de los preceptos de la Calidad del SUPRA y de las N.C. ISO 9000 en la gestión por proceso.

Para contribuir a profundizar estos elementos se proponen acciones como: acelerar el proceso de concientización e implementación del sistema de gestión docente en las áreas académicas; diseño de una matriz de monitoreo y evaluación de la gestión de la carrera y el colectivo de año; implementar acciones de capacitación sistemáticas de jefes de colectivos metodológicos por área académica, con énfasis en el año y la carrera, para mejorar el control docente.

La evaluación, ya sea para el control de gestión del sistema implementado, la acreditación o para el control interno, es la última fase del proceso de planificación, la cual consiste en la comparación de los resultados del desempeño con los objetivos y metas propuestas. En este sentido, la evaluación constituye una herramienta de gestión que permite tomar decisiones al proveer información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos del plan, los desvíos en el cumplimiento de los objetivos y sus causas, así como los principales problemas y las complicaciones en la gestión de la carrera que requieren atención. Es decir, para gestionar hay que controlar, para controlar hay que medir y sin indicadores del estado deseado no hay direccionalidad en la gestión.

La medición de los resultados a través de los indicadores permite a las carreras evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo previsto, ver las causas, formular acciones para contrarrestar los resultados indeseados e incluir qué se expresa en el plan de mejora.

Los objetivos de un sistema de control de gestión mediante una matriz monitoreo y evaluación son: conocer si las metas propuestas en los planes de acción de cada colectivo se cumplen en cantidad y calidad con oportunidad de acuerdo con lo programado; consolidar una cultura de autoevaluación en las distintas unidades académicas administrativas, en base a una planificación; transparentar los resultados de la gestión de las diferentes unidades a las autoridades y a la comunidad universitaria; monitorear la labor de las unidades académicas, metodológicas y administrativas para determinar la aproximación y alejamiento de los objetivos estratégicos y operativos de la institución; estimular el proceso de retroalimentación con la información recopilada; y permitir la aplicación de ajustes en los planes de mejora.

Desde la perspectiva del control de cada organización es necesario identificar las características de cada centro de responsabilidad (personas, funciones, jerarquía, responsabilidades, grado de descentralización

de las decisiones, relación con otras unidades, mecanismos de coordinación) pues este debe realizarse en función de su grado de responsabilidad en las variables de decisión que afectan el resultado y que por tanto están bajo su influencia.

Los centros de responsabilidad desde la perspectiva del control facilitan la comunicación y negociación de objetivos, clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión, estimulan la motivación y la iniciativa, la evaluación de la actuación de cada responsable y la identificación de problemas.

Al ser determinados y coordinados los centros de responsabilidad se pueden establecer indicadores que permitan establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades, medir y evaluar a posteriori el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro, diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control, facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en estos indicadores, medir la contribución de cada centro al resultado, evaluar la actuación de cada responsable.

Esto se realiza a través de la identificación de las variables claves de cada área y de la organización en su conjunto. Estas ideas están reflejadas en la Planificación Estratégica de la Universidad, lo que resulta lógico debido a que este fundamento es muy parecido en general al concepto clásico de control, y de cierta forma coincidente en ciertos aspectos con las exigencias del sistema de control establecido por la Contraloría General de la República. Ambos conceptos defienden y fundamentan el establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero a veces atentan en contra de la innovación cuando se limitan al control de los resultados, obviando el carácter sistémico y dinámico de la gestión universitaria y de la propia estructura de la Universidad.

Es insuficiente la comprensión y utilización del concepto de gestión docente por la comunidad universitaria debido a que todas sus actividades de formación docente están centradas en la docencia, la investigación y la extensión, obviando la gestión institucional. Se precisa del desarrollo de actividades de capacitación de la comunidad universitaria en dos direcciones fundamentales: la gestión de proyecto y el control de gestión docente.

En esta área de gestión se evalúa y reconoce la importancia de lo académico en la determinación de la calidad de la Universidad a través de las características del currículo, los aspectos metodológicos y la evaluación del aprendizaje y, en particular, la dinámica del conocimiento que circula y se expresa en cada

uno de los actores, directivos docentes y estudiantes. Para leer e interpretar la gestión docente es necesario relacionarla con las demás áreas de la gestión universitaria pues entre ellas existe una interdependencia mutua que las nutre, dinamiza y afecta.

Referencias bibliográficas

Gerry J. y Kevan A. (1997). *Dirección Estratégica: Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

González Cruz, E. (2014). *Despliegue de la calidad en la gestión de procesos sustantivos de instituciones de educación superior cubanas*. (Tesis de doctorado). Universidad Central “Martha Abreu”, Las Villas, Cuba.

González Solán, O. y De la Vega Yabor, J. L. (2008). *Sistemas de Control de Gestión*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtm>

Koontz H. y Weihrich H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. La Habana: Félix Varela.

Ley 60/2011. Controlaría General de la República de Cuba.

Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín*. (Tesis de doctorado). Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Cuba.

Planeación Estratégica de la Universidad de Guantánamo. (2012). Guantánamo. 2012-2016, Universidad de Guantánamo, Cuba.

Stoner, J. (2009). *Administración*. La Habana: Félix Varela.

Ministerio de Educación Superior. (2007). *Resolución No. 210/07*. La Habana.