

**CENTRO INTERUNIVERSITARIO DE DESARROLLO – CINDA
PROGRAMA DE INTERCAMBIO UNIVERSITARIO ENTRE LA UNION
EUROPEA Y AMERICA LATINA - ALFA**

GESTION DOCENTE UNIVERSITARIA

Guía de Lectura

Santiago, Chile, noviembre de 1997

PRESENTACION

Este manual es el resultado del proyecto Gestión de la Función Docente Universitaria, del programa América Latina Formación Académica (ALFA) que fomenta el intercambio universitario entre la Unión Europea y América Latina, proyecto que ha sido coordinado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo CINDA.

CINDA es una red de universidades que centra su quehacer en la vinculación y colaboración entre las universidades miembros de la red. Entre las instituciones de CINDA se encuentran universidades públicas y privadas, confesionales y laicas, algunas de tamaño pequeño y otras de mayores proporciones, todas las cuales se caracterizan por una vocación de excelencia académica, conjugada con el sentido del servicio público.

Dentro de sus actividades CINDA ha desarrollado una línea de Gestión y Política Universitaria en la cual, por casi veinte años, ha ejecutado proyectos vinculados a la docencia, desde la formación pedagógica de profesores, la promoción de la innovación y la creatividad en la acción formadora, el apoyo a la calidad y la implementación de evaluación y la acreditación, a la gestión de la docencia. Toda esta experiencia se ha recogido en preparación e implementación de este proyecto de gestión de la docencia universitaria.

El proyecto se llevó a cabo por la Red de Cooperación en Políticas y Mecanismos sobre Docencia Universitaria, en la que participan las diez universidades latinoamericanas y europeas que se indican: Universidad Austral de Chile; Universidad Católica de Valparaíso, Chile; Universidad del Norte, Colombia; Pontificia Universidad Javeriana, Colombia; Universitat Politècnica de Catalunya, España; Università degli Studi di Genova, Italia; Universidad Autónoma Metropolitana, México; Universidad de Panamá; Pontificia Universidad Católica del Perú e Instituto Superior Técnico, Portugal.

El proyecto sobre Gestión de la Función Docente Universitaria que tuvo una duración de tres años, se inició en noviembre de 1995 con un seminario realizado en la ciudad de Santiago de Chile, culminando con la publicación completa de este manual, en noviembre de 1998.

Durante la implementación del proyecto se realizaron dos reuniones técnicas y siete seminarios técnicos internacionales, de análisis, difusión e intercambio de experiencias, las que enriquecieron a las entidades involucradas en el proyecto y cuyo producto se pone a disposición de la comunidad académica internacional por este medio.

El proyecto permitió preparar 64 documentos de trabajo, los cuales, la mayoría, se incorporan en los tres volúmenes publicados como parte de este manual.

Para la edición del manual, y tomando en consideración opiniones versadas de especialistas, se ha optado por el método de casos en el cual las instituciones participantes exponen de manera crítica sus propias experiencias y proponen soluciones en relación a los temas de gestión de la docencia planteados en los inicios del proyecto.

Los casos fueron precedidos de una presentación general, de carácter más conceptual, preparada por la coordinación del proyecto e incluida en el primer volumen. Se ha optado por esta metodología por que aparece didácticamente más ventajosa para el sector académico que constituye un público lector altamente especializado, con extensa trayectoria en la gestión docente y que busca perfeccionar sus propios sistemas y sus procedimientos a la luz de experiencias concretas y probadas, que minimicen los riesgos asociados a toda innovación.

El presente manual está compuesto por cuatro volúmenes. El primero entrega una visión general de algunos aspectos conceptuales y da cuenta del estado de situación de la gestión docente en universidades de América Latina y Europa. En el segundo y el tercer volúmenes se ejemplifica, por la vía de casos concretos, las metodologías y las aplicaciones utilizadas para enfrentar los aspectos de la gestión docente planteados en el Volumen 1. Específicamente se tratan los temas de la gestión del currículo, del personal docente, de la información y el tema de la evaluación en relación con la docencia universitaria.

El cuarto volumen corresponde a esta Guía de Lectura que entrega las orientaciones para localizar en los volúmenes anteriores los temas en referencia.

La secuencia de las reuniones técnicas, la necesidad de incorporar las experiencias recogidas en los seminarios de capacitación y los aportes realizados por los

especialistas durante el desarrollo del proyecto, condujeron a darle la forma final en que se ha organizado este manual en tres volúmenes de trabajo, el primero de los cuales fue publicado en 1997 y los dos siguientes, a comienzos y al final de 1998 respectivamente.

La dirección del proyecto, y la edición del manual en su conjunto han estado a cargo del Ingeniero Hernán Ayarza y del Doctor Luis Eduardo González, coordinadores del Programa de Gestión y Política Universitaria de CINDA. Sin embargo se debe dejar en claro que el producto es el resultado del trabajo mancomunado del conjunto de especialistas que participaron en el proyecto y que realizaron aportes significativos tanto en las discusiones como en la preparación de los documentos que constituyen el cuerpo del manual, cuyos nombres se acreditan como autores de los trabajos que lo integran.

Finalmente CINDA deja constancia de su agradecimiento al Programa ALFA de la Unión Europea por su apoyo al desarrollo de este proyecto y a la Dependencia Especial para la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo del PNUD por su valiosa contribución para la publicación de este manual.

CINDA
Noviembre de 1998

INTRODUCCION

Es importante destacar que la riqueza y la variedad de los trabajos incorporados en el Manual y también la naturaleza de la discusión en su preparación, fue lo que facilitó un intercambio realmente horizontal entre los especialistas de Europa y América Latina. Hoy día con la globalización, las tradicionales diferencias del Mundo del Norte y del Sur se han acortado en el plano de la docencia superior. No se puede desconocer que respecto a los recursos materiales y de información hay aún muchas diferencias también existe una tradición del mundo europeo que América Latina por cierto no puede tener. Sin embargo, el intercambio entre académicos es absolutamente de pares y así se ha dado en la elaboración del presente manual.

En general la universidad latinoamericana ha sido seguidora del modelo de la universidad europea, en especial de la Universidad de Salamanca. Empero, en tiempos más recientes, influenciadas por las políticas de libre mercado y las políticas neoliberales en la educación, las universidades de América Latina se han inclinado más por el modelo norteamericano. Es posible, sin embargo, que a mediano plazo se implementen también en Europa algunos aspectos de este modelo. De esta manera, por primera vez, la experiencia de las universidades de América Latina pueden ser una avanzada de los cambios que se pueden producir en la universidad europea, lo que da una relevancia especial a los temas tratados.

Es también importante señalar que en la actualidad no se buscan directrices únicas o un modelo estándar de universidad. Por el contrario, y a diferencia de lo que ocurría anteriormente, es claro que el futuro se caracterizará por la diversificación de las universidades, donde coexistirán distintos modelos, variadas formas y diferentes campos de especialización. De hecho, eso ya está ocurriendo con la creación de nuevas instituciones y con la creciente incorporación de universidades privadas en América Latina, a partir de la década de los ochenta.

Resulta paradójico que a pesar de esta diversidad se requiera como nunca homologar estudios, reconocer aprendizajes que faciliten el intercambio y que permitan la internacionalización y globalización de la enseñanza. Desde esta perspectiva es necesario generar criterios de homologación y de equivalencia que faciliten el intercambio, lo cual implica cierto grado de unicidad en los distintos estudios universitarios y la generación de procesos de evaluación y acreditación.

Otro aspecto, importante de señalar, es el cambio del rol del Estado y su relación con la universidad. También aquí surge la tensión entre la autonomía universitaria, que es un valuarte necesario para el desarrollo académico de las cátedras, y por otra parte la evaluación, especialmente si existen recursos fiscales comprometidos. Esta tensión es hoy día real en muchas universidades y es muy posible que se mantenga por un tiempo más, mientras no se pongan en concordancia las funciones del Estado que aporta financiamiento a las universidades y el desarrollo académico propio y libre de las universidades.

Otra característica que es común a las universidades tanto de Europa como de América Latina, es el cambio en la población atendida. En el presente ya no sólo asisten a la educación superior los egresados de la enseñanza media sino también, muchos profesionales jóvenes y personas de la tercera edad que requieren reciclarse, o especializarse, dentro de una perspectiva de la educación permanente. Es así como quienes realizan estudios, no necesariamente conducentes a un grado o un título sino simplemente orientados a lograr mayores aprendizajes, han llegado a superar en algunas universidades a los estudiantes regulares de pregrado.

También se ha visto la necesidad de profesionalizar la gestión docente. En la actualidad es tan complejo manejar una empresa tan multifacética como es la universidad que se requieren las condiciones profesionales para hacerlo. Por tanto, la tecnificación y la especialización de la gestión docente es una necesidad vital para el futuro desarrollo de las universidades tanto europeas como de América Latina.

Es importante destacar que hoy también se requiere que cada institución cuente con un Proyecto Institucional que es uno de los elementos fundamentales dentro de la profesionalización de la gestión docente, siendo necesario tomar en consideración los diversos aspectos que llevan a generar dicho proyecto los cuales se relacionan con todos los ámbitos de la función docente y no sólo con el proceso específico de enseñanza-aprendizaje. Dentro de esta lógica y de las nuevas tendencias de la formación docente, se hace necesario poner mayor énfasis en la formación integral, en la formación básica, y en la capacidad de adaptación, así como también en la importancia que todas las instituciones han dado a la formación de valores, los que se consideran hoy tan importantes y paralelos a la formación técnica de los egresados.

Un nuevo aspecto que se ha hecho presente en la educación superior, es la necesidad de una nueva reestructuración del currículo, esto es, la generación de salidas intermedias dentro de programas que se traslapan y que están normados u orientados por la perspectiva de la educación permanente. La tendencia general actual es ofrecer carreras más cortas, o tener salidas intermedias, generar programas de reciclaje, de especialización o de educación continua, los que se caracterizan por su variedad y su flexibilidad.

También resulta trascendente el mencionar los cambios en las metodologías docentes, que se pueden caracterizar fundamentalmente por centrarse en el aprendizaje. Se podría decir que las universidades que otrora estaban fundamentalmente preocupadas de cómo enseñar hoy en día, están tendiendo a preocuparse más de cómo aprenden mejor los alumnos, cómo preparar mejor a los egresados, cómo asegurar que manejen y dominen ciertos saberes básicos y adquieran ciertas competencias para su desempeño profesional, poniendo menos énfasis en garantizar los procesos propios de la enseñanza. No basta que un profesor sea un sabio si no es capaz de comunicar y compartir su sabiduría con los alumnos y lograr cambios en los aprendizajes de los alumnos.

Esto es una transformación radical que se ha ido acentuando en los últimos años y que marca nuevos rumbos en la docencia universitaria en América Latina y Europa. Se da mayor preponderancia al trabajo personal que a la clase expositiva, se usan con mayor propiedad los audiovisuales y los infinitos recursos de información que hoy se ofrecen para los profesores y estudiantes. Aparece también una preocupación por los intereses de los estudiantes los cuales son tomados en cuenta en el diseño y planificación curricular, como así mismo en la especificación de la formación profesional cada vez más variada y multifuncional.

También se ha visto surgir a partir de la realidad en las distintas universidades, la necesidad de una mayor vinculación con la realidad, en el uso de prácticas profesionales. Las relaciones universidad - sector productivo, el uso de recursos disponibles en medios externos a la universidad para la formación de profesores, la incorporación de la experiencia profesional desde los primeros cursos, marca parte de estas nuevas tendencias en la educación superior. También cabe destacar la relevancia que ha adquirido la evaluación, que no sólo se ha ido limitando en el caso de la docencia a medir los resultados de los aprendizajes, sino a medir también la

eficiencia, la eficacia, los procesos y todo lo que atañe a la acción formativa y a la función docente en toda su complejidad.

Asimismo hay preocupación por optimizar recursos, lo que obliga a una planificación curricular distinta, a compartir recursos de diferentes unidades académicas en función de carreras que resulten más integradas, a una mayor utilización de los recursos de infraestructura y de equipamiento mediante horarios adecuados, al uso de los recursos humanos en forma eficiente para la realización de la docencia y a compartir también, de un modo diferenciado, las actividades de docencia, de investigación y de extensión. Ciertamente, la universidad hoy día no basta con que enseñe sino que también debe enseñar de manera motivadora, atractiva, entretenida y lograr un clima de relaciones entre enseñanza-aprendizaje que permita realmente mejorar en definitiva una formación integral de los estudiantes.

A partir de lo ya señalado, se vislumbra que hay mucho trabajo por hacer, pero también queda claro que existen lineamientos, orientaciones y experiencias acumuladas que permiten dar cuenta de una situación y de proyectarla a mediano plazo. Se constata que quedan vacíos en cuanto a la gestión pedagógica, pero también es cierto que hoy día se tiene mayor claridad respecto a lo que ésta será a futuro en comparación con la que existía hace unos breves años atrás.

Para ello no se puede desconocer que en la sociedad, incluso a largo plazo, la universidad debe mantener su liderazgo, su rol de conciencia crítica, su papel de adelantarse al futuro y de formar profesionales, generar nuevas tecnologías, introducir nuevos conocimientos, difundir los saberes y finalmente influenciar en la sociedad para lograr una mejor calidad de vida para todos los sectores.

ORIENTACIONES PARA EL LECTOR

1. Orientaciones generales.

Inicialmente se sometió a consideración de los autores un conjunto de siete grandes temas o áreas referidas a la gestión de la docencia. A saber:

- Gestión curricular
- Gestión de la información
- Gestión del personal docente
- Planificación y evaluación de la docencia
- Gestión de asuntos estudiantiles
- Gestión de los recursos materiales para el desarrollo de la docencia
- Gestión del funcionamiento administrativo y organizacional de apoyo a la docencia

Después de un debate técnico se optó por concentrar el trabajo en los tres primeros temas y en parte del cuarto, los que aparecían como los más relevantes y de mayor urgencia para las instituciones. Esta opción permitió un mayor grado de profundización en cada tema pudiendo llegar a detalles operativos y a soluciones más específicas en relación con los problemas más frecuentes que deben afrontar las autoridades universitarias.

En consecuencia, el Manual se refiere fundamentalmente a la gestión del currículo, de la información, del personal docente y de la evaluación académica, temas que son tratados en sus volúmenes 2 y 3. El Volumen 1 presenta en su Primera Parte, un análisis sobre docencia, universidad y gestión docente, que constituye la base conceptual para abordar la lectura de los casos. En la Segunda Parte de este volumen se incorporan una serie de trabajos que describen en forma global las experiencias institucionales, en cuanto a gestión docente, de las universidades, lo que permite tener una visión general y comparativa de la situación de la gestión docente en los países latinoamericanos y europeos.

A continuación se presentan los distintos temas y se indica la localización por área temática de los diferentes documentos contenidos en los tres volúmenes del manual. De esta forma el lector puede concentrarse en el tema de su interés y seleccionar los trabajos pertinentes.

2. Elementos de contexto y aspectos conceptuales de la gestión docente universitaria.

La humanidad está viviendo un tiempo de cambios muy rápidos no pudiendo hablarse de estabilidad y continuidad, sino de continua variabilidad. Está también en marcha un fenómeno de cambios paradigmáticos en las empresas (equipos interdisciplinarios, redes de trabajo colaborativo, paralelo y distribuido, etc.), de reducción de la base ocupacional, de flexibilidad y movilidad en el trabajo, y de continuo cambio de perfiles profesionales y de sus contenidos, que requieren individuos aptos para resolver problemas transversales entre los diferentes sectores productivos y dotados sobre todo de capacidad de relación, de autoaprendizaje, de afrontar nuevos problemas y situaciones, y de coordinar y dirigir grupos.

Se está, en fin, en una fase de transición social, económica e institucional con un muy alto grado de innovación tecnológica e intercambio mundial de bienes e información. Pero el poder de almacenamiento, transformación e intercambio de información de los nuevos medios lleva a un conocimiento fragmentado, fluctuante, que produce una fuerte sensación de caos. La posibilidad de interacción en tiempo real de todos con todos es una de las causas de este desorden, pero también la condición que permite hallar soluciones prácticas a los problemas de orientación y aprendizaje en este universo de saber fluctuante.

Por otra parte, los sistemas educativos están siendo seriamente cuestionados en todo el mundo, mientras que la demanda por formación superior nunca antes había sido tan masiva; en los países en vías de desarrollo el crecimiento de la población sobrepasa la capacidad de acceso a las universidades, ni siquiera a un precio injusto y, en los más desarrollados, desde hace muchos años la universidad convive con los problemas de una fuerte heterogeneidad de los estudiantes que ingresan, debido a la transformación de una universidad de elite hacia una de masas, y de cambios sustanciales de sus perfiles: motivaciones, intereses, características personales, formas de comunicarse, imagen de la realidad, escala de valores, etc., lo cual redundará en un mayor valor social de la educación superior.

El incremento del valor social de educación en una era que se ha denominado del conocimiento y de la información. así como la incorporación masiva y generalizada de la mujer a las elites intelectuales y laborales, la masificación de la educación

secundaria, la formalización de los estudios técnicos extrauniversitarios y el incremento de la oferta educativa superior han transformados totalmente la estructura y la fisonomía de la educación post secundaria en los últimos años

El fuerte y creciente incremento de la demanda por educación superior en las últimas décadas, originó un cambio sustantivo en el tamaño, número y diversidad de las instituciones educativas a lo que se agregó, a partir de los años 80, un importante proceso de privatización. Todo esto ha redundado en sistemas de educación superior heterogéneos, con sistemas de regulación inadecuados y en ocasiones prácticamente inexistentes, con una gran variedad y diferencia de nivel de los grados y títulos otorgados, lo que ha afectado sobremanera la calidad de la docencia.

En el caso europeo la fuerte tradición universitaria, con importante apoyo del Estado y autonomía académica, se ha mantenido incólume pero ha habido cambios importantes en la organización universitaria, en tanto que en América Latina se han producido cambios sustantivos en la diversificación y heterogeneidad de las instituciones. Es así como de 226 universidades que conformaban el sector a comienzos de los años sesenta se ha llegado a tener, a comienzos de los 90, 5.438 instituciones de muy diversa índole, con un incremento de 27 veces la matrícula.

Como reacción se ha iniciado, durante las últimas décadas, un cambio cualitativo en la docencia, proponiéndose una más integral y ligada a la investigación, dando mayor importancia a su vinculación con la realidad del entorno y a la formación más equilibrada del estudiante, ya no centrada sólo en su capacitación profesional, si no ampliando su alcance a lo social y cultural.

Estos cambios, tanto en Europa como en América Latina han llevado a plantear el tema de la gestión docente como un rubro que requiere atención especializada y con toda una tecnología de apoyo en los aspectos administrativo académicos que considere tanto la realidad interna como la del entorno.

Un factor de entorno que debe afrontar la universidad es que en tanto aumentan las necesidades de nuevos y mejores elementos para atender los desafíos y demandas, tales como modernos recursos tecnológicos y renovadas modalidades de enseñanza, se aprecia una tendencia clara a la restricción de recursos económicos por parte del Estado.

En este contexto la universidad debe dar respuesta ante todo a la demanda social entendida como los requerimientos y expectativas que se manifiestan explícita o implícitamente por los distintos agentes sociales hacia ella. Entre los agentes principales para adecuar esta respuesta se cuentan los estudiantes, el mercado laboral, el sector productivo de bienes y servicios y la sociedad en general.

En relación con los estudiantes deben considerarse aspectos tales como: una formación de calidad, actualizada y "diversificada" con capacidad de opcionalidad; una formación significativa, relevante y pertinente. ("que sirva"); una práctica que esté relacionada con el mundo real, que sea vivencial; la capacidad de aprender a aprender; y la movilidad social.

Con respecto al mercado laboral es necesario tener en cuenta: los conocimientos propios aplicados a cada disciplina; la capacidad de resolución de problemas, la adaptación al cambio; la predisposición a una permanente actualización profesional; la capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo, y la capacidad de comunicación.

En cuanto a la relación con el sector productivo de bienes y servicios es necesario considerar: la transferencia de tecnología de la universidad al sector productivo; el soporte para el desarrollo de nuevos productos; y la asesoría técnica.

Con respecto a la sociedad en general se requiere formar profesionales y científicos: comprometidos con la construcción de una sociedad democrática; solidarios; creativos y con espíritu emprendedor; respetuosos con el medio ambiente; respetuosos consigo mismo y con el otro; con capacidad de anticipación a dar respuesta a problemas emergentes. Se plantea además que la universidad debe contribuir a mejorar la calidad de vida de la población en general, así como al avance de la ciencia y del conocimiento y también, a la preservación del patrimonio cultural y de los valores éticos. Todo ello implica abrir las puertas de la universidad para extender su servicio a la sociedad.

Para que la universidad pueda dar respuesta a los factores externos debe formalizar un currículo adecuado que considere tanto a los estudiantes como al mercado laboral y a la sociedad en general.

Desde la perspectiva de los estudiantes es necesario configurar currículos actualizados, flexibles, modulares; es necesario incorporar prácticas en empresas

productoras de bienes y de servicios; y utilizar metodologías activas, participativas, interactivas orientadas a desarrollar capacidades de aprendizaje.

Desde la perspectiva del mercado laboral el currículo debe tomar en consideración la oferta de formación continuada; es necesario que exista una preocupación por una formación integral; y que se utilicen metodologías innovadoras que desarrollen la capacidad de resolución de problemas, de adaptación, promoción y gestión del cambio, de liderazgo y de trabajo en equipo.

Con respecto a la sociedad en general, el currículo debe comprender una sólida formación en valores y actitudes. Además debe tenerse en consideración la extensión universitaria.

Por otra parte la universidad debe dar respuesta a los factores del entorno como organización, lo que implica considerar la gestión estratégica. Por ello, la universidad debe definir en función de su contexto interno y externo, su misión y su visión de futuro, y desarrollar un plan de acción que permita alcanzar los objetivos propuestos.

Además debe diseñar e implementar un sistema de gestión que haga coherente todo el proceso de toma de decisiones interno de la universidad con la planificación estratégica de la misma (asignación de recursos humanos y materiales), que sistematice su seguimiento, introduzca la evaluación continua y prevea ciertos mecanismos de adaptación flexible.

Asímismo la propia configuración organizativa de la universidad debe ser coherente con la planificación establecida, debiendo considerar, entre otras estructuras los sistemas de gestión curricular, de apoyo a la docencia y de transferencia de tecnología y conocimiento

El sistema de gestión curricular implica prever la correcta articulación entre los distintos agentes e instancias que participan activamente en el desarrollo efectivo de currículo. Independientemente de la organización deberían contemplar los siguientes aspectos: Participativa, multidisciplinaria, autónoma, ejecutiva. Además se requiere sistematizar un sistema cuantitativo y cualitativo de seguimiento de los resultados de la docencia que permitan su retroalimentación. También es imprescindible contemplar entre otros los siguientes aspectos: resultados cuantitativos de rendimiento académico, opinión de

los egresados, tasa de inserción laboral, opinión de los empleadores y juicios de pares académicos.

El sistema de apoyo a la docencia debe comprender la formación para la función docente y en técnicas instrumentales (uso de nuevas tecnologías, pautas para la elaboración de material); la elaboración de material instruccional tradicional y multimedia, la implementación de sistemas de comunicación, acceso a redes así como el software de soporte a la docencia. Se requiere también tener en consideración las bibliotecas y los sistemas de documentación virtual.

El sistema de transferencia de tecnología y conocimiento implica articular mecanismos que permitan establecer contactos con el sector productivo, dar a conocer y promocionar las potencialidades de la universidad y gestionar los contratos de asesoría técnica, las prácticas profesionales de los estudiantes, formación a medida y otros.

Además, en la actualidad, los procesos educativos se enmarcan en contextos culturales en los cuales la aplicación de las tecnologías computacionales y de comunicaciones se tornan fundamentales. Al respecto se cree conveniente desarrollar habilidades acordes a las demandas económicas y productivas de la sociedad e introducir cambios cualitativos en los procedimientos de aprendizaje: Nuevos modelos de adquisición de conocimientos y nuevas aplicaciones de la tecnología, y no solo aplicaciones de las nuevas tecnologías.

Sin embargo las universidades se están incorporando a esta sociedad de la información y las comunicaciones por medio de la utilización de tecnologías avanzadas, aunque con enfoques estructurales del pasado. En muchos ámbitos aun se manifiesta la herencia de las aproximaciones que promovían modelos de aprendizaje concentrados casi exclusivamente en los contenidos, con predominio en los profesores de una visión dogmática de la ciencia y una concepción tradicional de la enseñanza.

No debe olvidarse que, tanto desde un punto de vista de la infraestructura como de los costos de funcionamiento, las escuelas y universidades virtuales resultan más económicas que las que imparten una enseñanza presencial. Además los especialistas advierten que la distinción entre enseñanza presencial y a distancia irá perdiendo progresivamente contenido.

Si bien la innovación tecnológica en la educación superior es un importante desafío, se aprecia en la práctica que aparecen mayores dificultades en la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en universidades tradicionales. Sobre el particular cabe señalar que la tecnología debe verse como un instrumento al servicio de la pedagogía, siendo necesaria una reflexión permanente sobre objetivos y métodos del proceso educativo. Sin dudas existen ventajas ya que las redes de comunicaciones añaden canales paralelos, asíncronos, de comunicación y amplían los ámbitos psicológicos de la comunicación profesor-alumno y alumno-alumno.

Por otra parte, las TIC están modificando profundamente el concepto de presencialidad, y desplazando el énfasis del proceso educativo del enseñar al aprender, pero la tecnología no debe permitir perder de vista el paradigma de oro de la educación, el tutor de uno a uno, ni deshumanizarla: La educación es un proceso entre personas en el marco de la sociedad.

La potencia de las computadoras como elementos de simulación de la realidad permiten suponer una modificación futura tan profunda de la formación científica universitaria como lo fue la introducción, en el siglo XVIII, de la experimentalidad, y el refuerzo del constructivismo como proceso básico del aprendizaje. Sin embargo, no hay que subestimar el riesgo de fracaso de las expectativas que despiertan las nuevas tecnologías en la educación. Baste recordar las generadas en su momento por el gramófono, el cine, la radio, la televisión o el video y su mínima o nula incidencia. Tal vez la falta de impacto de estos recursos puede atribuirse a que están desconectadas de la actividad final, profesional, del educando; son sólo un elemento duplicador de la actividad meramente expositiva del profesor, y no son interactivas.

En comparación, las nuevas TIC no solamente superan estas deficiencias sino que, además son imprescindibles para el manejo del ingente volumen de información que ellas mismas generan (sociedad de la información); forman parte de los profundos cambios sociales, culturales y económicos en marcha; y son asimiladas e integradas en la vida cotidiana con extraordinaria facilidad por los jóvenes.

Por otra parte, son imprescindibles para la formación permanente que es difícilmente imaginable en términos de asistencia personal regular a la universidad.

A la luz de los nuevos recursos actualmente disponibles es recomendable que la universidad revise sus objetivos docentes, renunciando a parte de contenidos en favor de actitudes y valores; su metodología docente, desplazándola desde el concepto de enseñar hacia el de aprender; el rol de los profesores, transformando horas de lecciones magistrales en actividad de tutor, facilitador, consultor y gestor del tiempo de trabajo de sus alumnos; la formación de los profesores, proyectándola hacia los posibles futuros de la universidad.

Los trabajos de este manual que se refieren al contexto y las implicancias de los nuevos recursos se encuentran concentrados principalmente en la primera parte del Volumen 1 como se muestra en la Tabla N° 1, y permitiendo tener una visión panorámica de la actividad universitaria en relación a las demandas sociales y económicas en un mundo de cambios acelerados y las nuevas tecnologías que han adquirido una importancia creciente del conocimiento y de la información.

Tabla N° 1: Elementos de contexto y aspectos conceptuales

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página inicial
El nuevo contexto en que se inserta la docencia universitaria	I 1ª Parte	I	13
Nuevas demandas y algunas transformaciones en las universidades	I 1ª Parte	II	23
Nuevas formas y enfoques en la docencia Universitaria	I 1ª Parte	III	29
Importancia de la Función docente	I 1ª Parte	IV	39
La Gestión de la docencia(referentes conceptuales)	I 1ª Parte	V	47
Gestión curricular	I 1ª Parte	V	47
Gestión de asuntos estudiantiles	I 1ª Parte	V	49
Gestión del personal docente	I 1ª Parte	V	49
Gestión de los recursos materiales	I 1ª Parte	V	50
Gestión de los recursos de información	I 1ª Parte	V	50
Gestión del funcionamiento administrativo y organizacional de apoyo a la docencia	I 1ª Parte	V	50
Planificación y evaluación global de la docencia	I 1ª Parte	V	51
Gestión de la docencia orientada hacia un nuevo paradigma universitario	I 1ª Parte	VI	53

3. Situación general de la gestión docente universitaria en diferentes países, sobre la base a casos institucionales

Los trabajos que se incluyen en la segunda parte del Volumen 1, dan una visión general de la situación actual de la gestión de la docencia universitaria en las instituciones participantes en el proyecto, lo que dan cuenta de los principales problemas que enfrentan en relación con dicha gestión y las estrategias generales que han adoptado para abordarlos. Esto permite constatar la importancia creciente que las universidades están dando a la docencia en relación con otras funciones universitarias.

Por otra parte, como ya se ha dicho, se aprecia que la docencia es una función compleja que comprende una amplia gama de actividades académicas que van mucho más allá de la acción pedagógica en el aula.

La nómina de los documentos correspondientes a esta parte, que se inician con un análisis comparativo global en relación con las diferentes instituciones participantes se integran en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2: La docencia universitaria en diferentes países análisis de casos institucionales

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página inicial
Análisis global de la docencia universitaria en diferentes países	I 2ª Parte		59
Gestión docente Breve descripción actual y experiencias recientes en la Universidad Austral de Chile	I 2ª Parte	Chile	69
Gestión de la función docente en la Universidad Católica de Valparaíso	I 2ª Parte	Chile	73
La gestión de la docencia en la Universidad del Norte	I 2ª Parte	Colombia	87
Características generales de la docencia en la Universidad Javeriana	I 2ª Parte	Colombia	107
El impulso a la mejora de la calidad docente en la Universidad Politécnica de Cataluña	I 2ª Parte	España	131
Características de la función docente en la Universidad de Génova	I 2ª Parte	Italia	149
La docencia Universitaria y el modelo académico de la Universidad Autónoma Metropolitana	I 2ª Parte	México	169

La gestión docente en la Universidad de Panamá	I 2ª Parte	Panamá	185
La gestión docente universitaria: El caso de la Pontificia Universidad Católica del Perú	I 2ª Parte	Perú	205
Caracterización de la gestión docente en el Instituto Superior Tecnológico de Portugal	I 2ª Parte	Portugal	219

4. Documentos generales sobre gestión docente

La universidad enfrenta actualmente el desafío de preparar nuevas generaciones de profesionales y técnicos con una formación adecuada para afrontar las demandas sociales y productivas, que requieren los nuevos modelos de desarrollo socioeconómico de los países, en un ámbito de creciente complejidad y globalización.

Esto se hace más complejo aún debido a que no sólo se requiere de más profesionales, sino particularmente de un cambio profundo en su educación, debiendo reorientarse el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como se ha señalado antes, este proceso que ha estado centrado hasta ahora en la enseñanza del profesor, teniendo el alumno el papel de un receptor pasivo, tiende en la actualidad a centrarse en el aprendizaje del alumno, con el propósito de que el estudiante logre desarrollar habilidades de trabajo independiente, creatividad y perfeccionamiento personal para afrontar las nuevas situaciones de cambio, lo que exige de una docencia más dinámica y participativa; cambios en la metodología, en los recursos y en particular en la capacitación pedagógica del profesor.

El mejoramiento de la gestión docente vista desde una perspectiva más general implica implementar políticas institucionales que deben:

- Propender a una Educación Constructivista en la que los vértices del proceso educativo son el alumno, el profesor y los contenidos, procurando estimular una mayor participación e interacción activa entre alumnos y profesores, principales actores en dicho proceso.
- Promover en la educación una mayor interrelación entre la tecnología y la formación. Para facilitar esta interacción, la preparación pedagógica del profesor debe ser adecuada a las nuevas condiciones y orientaciones del proceso.

- Fomentar la innovación tecnológica y la incorporación de nuevas tecnologías al proceso educativo.
- Incentivar el perfeccionamiento y la formación integral de los profesores.
- Promover los procesos interuniversitarios de cooperación y globalización.

Asimismo la producción de resultados de calidad en la docencia requiere de la fijación de criterios internos definidos en aspectos tales como:

- * perfil
- * rendimiento estudiantil
- * retención de los estudiantes
- * tiempo de titulación
- * retroalimentación de los egresados y del medio profesional externo
- * mejoramiento y adecuación de la infraestructura
- * adecuación del equipamiento en calidad y cantidad
- * logística oportuna y adecuada
- * apoyo de la docencia en una investigación pertinente
- * respaldo, compromiso y apoyo institucional a la docencia en beneficio de su calidad
- * disponer de un sistema de evaluación de la docencia, el que debe ser permanente, participativo, reflexivo y crítico.

De igual manera deben considerarse los criterios extremos. Las universidades no pueden permanecer ajenas a la internacionalización y globalización. Dada la realidad y dinámica de estos procesos en la actualidad, se considera que el intercambio y la cooperación internacional con otras instituciones académicas, es fundamental, en especial, en lo que se refiere a intercambio de profesores y estudiantes, como uno de los factores básicos de un adecuado desarrollo docente.

En este manual se han incorporado tres documentos de carácter general referidos a la planificación de la docencia los cuales se encuentran en el volumen 3 como se observa en la Tabla N° 3.

Tabla N°3: Modelos generales referidos a la gestión de la docencia

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página inicial
Modelo de gestión docente universitaria en la Universidad Politécnica de Cataluña	III	III	
Elementos para un modelo de gestión de la innovación docente en la universidad	III	III	
Modelo de gestión docente en la Universidad Austral de Chile	III	III	

5 Gestión del Currículo

Existe una diversidad de concepciones curriculares que van de una simple, en que se homologa al plan estudios, a otra más compleja en la cual se concibe como el conjunto de experiencias que viven los alumnos durante el proceso de aprendizaje planeadas intencionalmente para lograr los fines de la educación, como herramienta que traduce, articula y proyecta un plan educativo. Esta última concepción, vinculada a la selección y reproducción de la cultura es lo que ha primado en el presente manual.

En el currículo se puede reconocer un conjunto de elementos que, en forma intencionada, son seleccionados y organizados por una institución educativa para lograr el aprendizaje del alumno. En tal sentido, es un sistema en el que interactúan elementos orientadores e instrumentales para conseguir una meta.¹

Los elementos orientadores permiten precisar la política e intencionalidad de las acciones educativas, establecer dónde se quiere llegar, que tipo de hombre se desea formar, qué valores promover. Son todos aquellos enunciados que de una u otra forma señalan el para qué y el deber ser de la acción educativa, definen por lo tanto la identidad de la Institución. Toman en consideración los aspectos axiológicos, socioculturales y legales de una sociedad e implican la explicitación de las ideas fuerza-doctrinales que fundamentan el currículo como proyecto educativo, que se expresa en los perfiles profesionales.

Los elementos instrumentales o técnicos son todos aquellos enunciados que viabilizan o concretan el trabajo directo señalado en los elementos orientadores, que son los

¹ CINDA, Gestión Docente Universitaria. Modelos Comparados. Volumen 2. Santiago Marzo de 1998.

planes de estudio y las programaciones de las asignaturas. En esta forma la concepción curricular es una expresión de la vinculación de diversos enfoques pedagógicos con la sociedad. Detrás de cada propuesta instrumental subyace un tipo de sociedad, un tipo de hombre y mujer que se postula a través de la educación.

La gestión del currículo incorpora un conjunto de elementos de diversa naturaleza entre los cuales se pueden mencionar:

- a) La definición de políticas y estrategias docentes incluyendo: Formulación de políticas públicas sobre la docencia; políticas y estrategias docentes a nivel institucional y de unidad académica).
- b) Las opciones para explicitar concepciones curriculares y fundamentos educativos que orienten la acción pedagógica.
- c) El esquema para definir el campo ocupacional incluyendo referencia a: las demandas cuantitativas y cualitativas de las profesiones; las ocupaciones posibles, las labores que se ejercen en las distintas opciones de especialización, las tendencias predecibles y las interconexiones con otras profesiones o especialidades.
- d) La estructura para definir perfiles profesionales en las cuales se consideran: las características personales; los valores y condicionantes éticos; las competencias en términos de conocimientos, habilidades intelectuales, y destrezas psicomotoras; Las capacidades funcionarias en términos de responsabilidades, funciones y tareas que estará en condiciones de ejercer.
- e) El conjunto de elementos que forman parte del diseño de planes de estudio (pensum) incluyendo aspecto tales como: definición de carriles o líneas de formación, secuencia de prerrequisitos y correquisitos en las actividades docentes, flexibilidad del plan, coherencia con el perfil profesional y con el campo ocupacional, consistencia interna del plan de estudio, inclusión de prácticas profesionales y de memorias, tesis de grados o proyecto final.

- f) Los elementos del programa (Silabous) de cada actividad docente⁽²⁾ (asignatura) incluyendo aspectos tales como propósito de la actividad, objetivos de aprendizaje, contenidos, métodos, bibliografía, calendarización de actividades, formas de evaluación.
- g) Los planteamientos sobre las diversas formas de organización curricular incluyendo elementos tales como: ciclos y salidas intermedias (bachilleratos, ciclos básicos, ciclos cortos y largos, salidas intermedias, postítulos, postgrados, diplomas de especialización, educación continua. Reconversión o reingeniería del currículo universitario adaptación a la nueva clientela (adultos, profesionales y egresados). Normas sobre reconocimiento y convalidación de estudios. Nuevas formas de interacción docente con el sector productivo (cursos en las empresas y con las empresas).
- h) Las estrategias para la innovación y cambio curricular. Cambios institucionales, cambios centrados en el profesor, estrategia basada en el cambio de entorno y los recursos de aprendizaje.
- i) El análisis y evaluación curricular, incluyendo aspectos tales como análisis de contenidos, enfoque interdisciplinario, pertinencia de los aprendizajes en relación a las demandas, equilibrios entre distintas lógicas de la demanda (mercado, formación científica) Equilibrio entre formación básica general y especialización. Capacidad de auto aprendizaje y de perfeccionamiento permanente. Formación integral del estudiante⁽³⁾. Formas de apoyo a programas de alta rentabilidad social y baja rentabilidad privada.
- j) La explicitación de diferentes opciones metodológicas (pedagogía activa, focalización en el aprendizaje, educación mediatizada, educación no presencial o virtual, etc.) los distintos roles del profesor, y las formas de introducir cambios en las metodologías docentes.

² Las actividades docentes pueden ser cursos, laboratorios talleres, practica profesional, trabajo personal dirigido, tesis etc.

³ Hay que incluir lo relativo a apoyo a programas de alta rentabilidad social y baja rentabilidad económica.

- k) las formas de desarrollar nuevas habilidades en los estudiantes para las demandas externas incluyendo: habilidades para enfrentar situaciones nuevas, desarrollo de la creatividad, capacidad de resolución de problemas, capacidad para acceder y utilizar la información.
- l) Los criterios y formas para introducir e incrementar la elaboración y el uso de recursos de aprendizaje incluyendo recursos visuales, audiovisuales estáticos (proyectores) y dinámicos (video), recursos tecnológicos de comunicación e informáticos (nueva concepción de las bibliotecas y centros de documentación, acceso y uso de bases de datos y de redes de información, teleconferencias, educación virtual, etc.).

La estructura curricular implica una articulación de los elementos que componen un currículo Asimismo la identificación de los elementos curriculares depende de la forma y organización que se le otorgue a éste. Todo ello esta subordinado a la concepción curricular subyacente.

La organización de una estructura curricular implica tomar en cuenta tres aspectos importantes que le dan sentido a esta tarea. Primero, el currículo como traductor que transforma un proyecto educativo nacional e institucional en propuestas de formación. Segundo, el currículo como articulador es decir, el que conjuga varios elementos para darle formas y movimientos específicos. Tercero el currículo como eje proyectivo en el sentido que parte de lo existente para posibilitar el futuro y pensar mundos y realidades.⁴

La implementación de un nuevo currículo implica todo un proceso de reforma curricular. Esta tiene que ver con la nueva configuración social de globalización e informatización la cual plantea nuevas exigencias a las instituciones educativas obligándola a una profunda revisión de sus estructuras curriculares y a plantearse reformas integrales, con el fin de dar una respuesta adecuada a estas demandas y a las propias necesidades de la institución.

⁴ Roa Alberto, Pérez Dolores Elementos para construir un modelo de gestión docente universitaria. Documento presentado al Seminario Técnico Internacional Modelos de Gestión de la función docente Panamá, julio de 1998.

De acuerdo a lo anterior, proceso de cambio implica tener currículos que:⁵

- Desde una arquitectura creadora y personalizada continúen siendo garantía de una formación integral.
- Permitan espacios a los intereses de los estudiantes y satisfagan las demandas de una sociedad que reclama por mejores y nuevos profesionales.
- Abran la universidad a los adultos, a los actuales profesionales y a la tercera edad, como muestra y compromiso real por la educación continua.
- Permitan y ofrezcan ingresos con salidas polidireccionales e intermedias, con alternativas reorientadoras, en que todos los estudiantes tengan la real posibilidad de concluir su proyecto educativo.
- Integren la academia con la empresa y con grupos sociales intermedios, permitiendo hacer universidad más allá de los claustros.
- Reconozcan aportes cooperativos e integradores con otras instituciones de educación superior.

En relación al cambio curricular no resulta suficiente determinar qué innovar, sino también conocer mejor la manera de innovar es decir al proceso de cambio. Es así como en una reforma educativa se pueden distinguir algunas fases como las de contextualización, de conceptualización de la reforma, de estructuración del perfil y del plan de estudios, de potenciación de otros aspectos curriculares, de implementación y aplicación inicial de la reforma y, por último, la fase de desarrollo de la reforma.⁶

Por otra parte, de acuerdo a las características de la gestión del cambio es posible distinguir entre reformas educativas, innovaciones y mejoras, dependiendo del nivel de dicho cambio.

El resultado del cambio curricular puede redundar en diferentes estructuras, por ejemplo el organizar los planes de estudio a partir de un tronco común o área básica que sirva para varias especialidades y un ciclo profesional o área del conocimiento

⁵ Tomado de Ocaranza, Olaya y Silva, Emilio. Gestión Curricular en la Universidad Católica de Valparaíso. Algunos esfuerzos exploratorios en CINDA. Gestión Docente Universitaria. Modelos Comparados. Volumen 2, Marzo de 1998.

⁶ Sime Luis, Hacia un modelo de sistematización de gestión de reformas curriculares desde la experiencia de la Pontificia Universidad católica del Perú. Documento presentado al Seminario Técnico Internacional Modelos de Gestión de la función docente Panamá, julio de 1998

según se requiera, dejando al estudiante la posibilidad de escoger entre varias opciones⁷

En algunos casos, para llevar adelante una reforma curricular se opta por una serie de estrategias para su logro, siendo una de ellas la reingeniería del proceso de enseñanza y aprendizaje cuyos cambios se fundamentan en la enseñanza centrada en el aprendizaje y el trabajo colaborativo así como en la internacionalización apoyada por las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información (Satélite, Internet y programas electrónicos de aprendizaje como Learning Space) donde los profesores interactúan formando grupos de trabajo colaborativo en red⁸.

Los artículos referidos a la gestión del currículo se encuentran distribuidos en el volumen dos y tres del manual como se indica en la Tabla N° 4.

Tabla N°4: Gestión del currículo

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página Inicial
Marco referencial para la gestión curricular universitaria	II	I	19
La administración de la currularización. Desarrollo de la actitud política de la institución educativa universitaria	II	I	47
Gestión curricular en la Universidad Católica de Valparaíso: algunos esfuerzos exploratorios	II	I	61
A gestao Curricular no IST	II	I	75
Proyecto Educativo del Programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad del Norte	II	I	87
Hacia un nuevo modelo educativo para el Siglo XXI	III	I	
Educación Integral: Hacia un modelo ideal	III	I	
El Diseño de los Planes de Estudios	III	I	
Hacia un modelo de sistematización de gestión de reformas curriculares desde la experiencia de la Pontificia Universidad Católica del Perú	III	I	
Reformulación del modelo curricular de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá.	III		

⁷ Ver por ejemplo la experiencia de la el modelo curricular de la Facultad de Educación de la Universidad de Panamá En Camargo, Gladys: "Reformulación del modelo curricular de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Panamá" Documento presentado al Seminario Técnico Internacional Modelos de Gestión de la función docente Panamá, julio de 1998

⁸ Martín, M. Hacia un modelo educativo para el siglo XXI. Documento presentado al Seminario Técnico Internacional Modelos de Gestión de la función docente Panamá, julio de 1998

6. Gestión del Personal Docente

En relación con la modernización de la educación y mejoramiento de la calidad de la docencia se considera que: los programas de formación y perfeccionamiento docentes deben tener tres dimensiones básicas: especialidad disciplinaria, pedagogía universitaria y administración, con características bien definidas en cuanto a su formalidad institucional, su permanencia en el tiempo y su diversidad. La participación de los académicos en estos programas debe formar parte de sus obligaciones docentes y condición para su movilidad en la jerarquización académica. Se estima importante también introducir en el proceso docente el concepto de tutorialidad considerando al profesor, en cuanto a tutor, como un guía o facilitador personal del estudiante, considerando además como elementos importantes en el desarrollo de la actividad, la incorporación de nuevas tecnologías y la interacción profesor-alumno.

Uno de los aspectos en que se ha puesto mayor énfasis para lograr una mejor docencia es disponer de profesores de jornada completa, cuya tasa de crecimiento ha sido igual o mayor que la tasa de crecimiento del alumnado, lo que hace que aquellos hayan dejado de ser un grupo reducido para convertirse en un contingente significativo dedicado a la enseñanza superior. Sin embargo, al inicio de estos cambios la gran mayoría de dichos docentes de jornada completa, profesionales competentes en su especialidad, no tenían capacitación pedagógica manteniendo la modalidad de una docencia basada en la clase tradicional expositiva, con programas recargados y formación sesgada a lo profesional.

Esta situación plantea dos desafíos que inciden profundamente en la calidad de la educación superior. El primero de ellos se refiere a la formación y capacitación pedagógica del profesorado que normalmente tiene una buena formación en su campo disciplinario y profesional, pero no en lo educativo. El segundo, es la necesidad de innovar en la gestión de la docencia para hacerla más activa y participativa.

Una de las características que define e identifica a una institución de educación superior es el grado de consideración y preparación de su planta académica. Sus miembros, cualquiera sea el área disciplinaria en que obtuvieron sus grados académicos o títulos profesionales les compete ejecutar con el más alto grado de excelencia, las funciones y actividades académicas de creación del conocimiento, su transmisión y formación y la participación activa en la gestión universitarias.

Lo anterior conlleva la necesidad de capacitar al profesor adecuadamente para cumplir con sus nuevas responsabilidades, para lo cual deberá adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas en relación con el desempeño cabal de la actividad académica. Esta nueva formación educativa trasciende todos los campos disciplinarios, cualquiera sea aquel en que se desempeña el académico, produciendo un cambio positivo en su personalidad, en su capacidad docente y en sus relaciones con la institución en que se desempeña y con sus colegas del cuerpo académico.

Estas características de desempeño laboral muy especiales y la dedicación de su vida productiva al trabajo académico, que se convierte en medio de vida y de realización personal del individuo, ha dado origen a una nueva profesión: la profesión académica.

Como en toda profesión hay aspectos que atañen al individuo como persona y otros al grupo laboral en relación con la institución en que se desempeña. Esto implica una serie de compromisos y deberes mutuos que, dado al número y calidad de sus miembros ha obligado a las universidades a considerar en forma sistemática, en la gestión institucional, la gestión del personal académico.

Los diferentes casos presentados en este manual muestran que las universidades han abordado con mucha seriedad y profesionalismo este aspecto crucial para el adecuado desarrollo de cada institución y la adecuada estructuración de la planta académica.

Uno de los principales aspectos destacados corresponden a la definición de la carrera académica, que debe establecer las políticas y las condiciones de ingreso, obligaciones, deberes y derechos, jerarquización evaluación y promoción, perfeccionamiento y retiro.

Otro de los factores relevados fue la importancia de establecer un proceso sistemático en la propia disciplina, como en lo que se refiere a capacitación docente y de investigación. Las universidades dieron en un principio una mayor importancia al perfeccionamiento disciplinario, estimulado y valorando la obtención de grados académicos, cuya posesión es también condición para progresar en la carrera académica.

Hoy se da similar importancia a la capacitación docente sistemática que se inicia con el ingreso, prosigue a lo largo de la carrera académica y es también factor de calificación y condición para la promoción.

En lo que se refiere a perfeccionamiento académico, disciplinario y pedagógico, la universidad debe facilitar al profesor los medios para llevarlos a cabo. Dado que se establece como condición para el buen desempeño y progreso en la carrera universitaria, debe ser también un deber institucional incorporarlo como parte de las actividades académicas, y reconocerlo como tal, otorgando las posibilidades para llevarla a cabo.

Además de abordar aspectos conceptuales en relación a la problemática de gestión del personal se incluyen en este manual valiosas experiencias en cuanto a la evaluación del profesor a lo largo de su carrera, siendo esto un mecanismo de promoción, perfeccionamiento y jerarquización.

Un factor que no se puede dejar de considerar en un análisis de la gestión de personal académico es el que se refiere a políticas sobre remuneraciones y estímulos diversos en relación con el desempeño y la antigüedad del profesor en la carrera, tema que también está considerado.

En los casos incluidos en este manual también se hacen consideraciones para la administración de la planta docente, incluyendo aspectos tales como: dotación de la planta (definición, dimensión y estructura de las plantas) establecimiento de criterios sobre propiedad del cargo y condiciones de permanencia, renovación de la planta docente, reconversión académica de los docentes, diferentes formas de selección y modalidades de contratación, criterios y políticas de retiro.

Además se incluyen otros elementos referidos al desarrollo profesoral tales como:

- a) Formas e instrumentos para la evaluación de profesores (autoevaluación, evaluación de los estudiantes, evaluación de pares, evaluación institucional), criterios de evaluación de resultados y eficiencia para el ejercicio de la docencia, interacción y diferenciación con otras funciones académicas (tiempos de dedicación a investigación y extensión).
- b) Propuestas sobre carrera académica, incluyendo criterios de jerarquización, escalas de remuneraciones, formas de incentivos que fomenten la productividad. Distintas maneras de reconocimiento y beneficios. Criterios para ratificación y no ratificación de profesor.

- c) Diferentes políticas, criterios y estrategias de perfeccionamiento pedagógico y académico (formación en la disciplina y reconocimiento universitario) de los docentes

Se concluye de los trabajos que la formación del docente debería incluir, junto con las competencias disciplinarias, competencias en ciencias de la educación lo cual implica, ante todo, saber relacionar la psicología del aprendizaje con las problemáticas específicas de la disciplina. Sería importante también pensar la disciplina en relación con los contenidos histórico-epistemológicos y socio culturales.

Se establece además que la formación debe ser un proceso continuo y permanente y debe tener reconocimiento por parte de la institución. Para ello debe establecerse una serie de compromisos y deberes mutuos entre las personas que han optado por la docencia y las universidades, lo cual obliga a dichas instituciones a preocuparse no sólo por la contratación de los profesionales que sean capaces de impartir la docencia, sino que las obliga a generar estructuras que hagan posible y faciliten la gestión del personal académico⁹

Los rasgos distintivos de una docencia moderna son el despliegue de una práctica docente enriquecida por la investigación y la innovación pedagógica. Por otro lado la plena conciencia de que la lógica interna de cada disciplina, su estructura, y la historia de la ciencia son herramientas básicas para la construcción de una pedagogía universitaria.

Al igual que los aspectos referidos a la gestión del currículo los casos ejemplificadores de la gestión del personal docente se concentran en los volúmenes dos y tres como se observa en la Tabla N° 5.

⁹ Vidal M. Manuel, Gestión y Mejoramiento del Profesorado. Documento presentado al Seminario Técnico Internacional Modelos de Gestión de la Función Docente, Panamá, julio de 1998.

Tabla Nº 5: Gestión del Personal docente

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página Inicial
Gestión del Personal Académico: experiencias recientes de la Universidad Católica de Valparaíso.	II	II	111
Procesos de evaluación de profesores a lo largo de su carrera docente	II	II	129
Gestión del Personal Docente en la Universidad Politécnica de Cataluña	II	II	149
Sistema de evaluación del desempeño docente universitario	II	II	163
Estructura, crecimiento y gestión del personal docente en la Universidad Austral de Chile	II	II	175
Algunas reflexiones para pensar la gestión del personal docente.	III	II	
Gestión y perfeccionamiento del profesorado	III	II	
Tabuladores para Jerarquización de profesores	III	II	
Diseño e implementación de la estructura salarial de Profesores de Tiempo Completo y Medio Tiempo.	III	II	
Sistema de Evaluación del Desempeño Docente Universitario. Universidad de Panamá	III	II	
La formación docente, elemento fundamental en un modelo de la función docente universitaria	III	II	

7. Gestión de la información

Para definir la gestión de la información se requieren varios componentes

- a) Los objetivos y orientaciones del sistema que incluyen: los criterios para definir el funcionamiento del sistema de información; la explicitación de los criterios de apoyo expedito para la toma de decisiones a diferentes niveles; los elementos para compatibilizar la integración y unicidad del sistema con la descentralización para la toma de decisiones a diferentes niveles; la especificación del dinamismo del sistema y su focalización en los procesos.

- b) Las formas de procesamiento de datos que incluyen: Los diagramas de flujo de la información; el diseño de tablas de información y tablas de datos determinación de criterios indicadores variables y datos a usar y origen de los datos.

- c) La especificación de las fuentes de datos, mecanismos de actualización, los centros de acopio y procesamiento, los niveles de acceso a la acción.
- d) Los componentes del sistema incluyendo: los elementos básicos para definir los componentes de un sistema de información (computarizada) dinámico e interactivo de apoyo a la gestión docente, elementos constitutivos del sistemas, nodos, elementos de enlace.

Los casos en que analizan estos componentes referidos a la gestión de la información se distribuyen en los volúmenes dos y tres como se indica en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Gestión de la información

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página Inicial
La construcción del Sistema de Información para la administración académica.	II	III	191
Sistema integrado de información para la optimización de la administración y gestión académico-estudiantil. Universidad Austral de Chile	II	III	203
Sistema de información "SAI ³ ST" del Instituto Superior Técnico de Portugal. Estrategias y Objetivos	II	III	217
Gestión de la información académica	II	III	237
I servizi informatici e telematici per la gestione della informazione accademica nell'Università di Genova	II	III	251
El desafío de un sistema nacional de información para la Universidad Colombiana	III	III	
El sistema de información académica apoyando los procesos relacionados con la función docente	III	III	
Sistema de información para la gestión universitaria. La visión de una agencia central que asigna recursos en una organización descentralizada.	III	III	

8. Gestión de la calidad y evaluación

La evaluación de la función docente universitaria es un proceso complejo debido, en particular, a la dificultad de definir que se entiende por calidad, por lo amplio y complejo del campo que abarca la docencia, por los múltiples elementos que intervienen en ella, y por los diferentes modelos de instituciones existentes. De aquí que sea muy difícil

medir y evaluar objetivamente su calidad, ya que existe como un concepto relativo, como un término de referencia de carácter comparativo, en relación con un cierto patrón real o utópico al que se aplican criterios adecuados¹⁰.

En efecto la calidad ha sido siempre una preocupación fundamental de la universidad, adquiriendo especial relevancia en la época actual debido a los fenómenos de la globalización y la competitividad internacionales y las políticas de crecimiento de los países, los que originan una creciente demanda por recursos humanos altamente calificados. A esto se suma la gran diversificación y heterogeneidad que ha experimentado la educación superior, los cambios en el espectro por edad de la demanda en estudios superiores, una participación más equilibrada de los géneros y la aparición de nuevas motivaciones y exigencias en relación con la tenencia de estudios post-secundarios, en especial universitarios.

En relación a aspectos conceptuales de la evaluación en este manual se pone énfasis en que el objeto principal de la evaluación de la docencia es su incidencia en su mejoramiento.

En cuanto al proceso mismo se establece que las evaluaciones deben considerar el modelo de enseñanza adoptado por la universidad y su proyecto educativo. Así una manera de evaluar la calidad es medir el grado de cumplimiento de sus propósitos y fines. Debe además contemplar prioridades, ser sencilla, participativa, y tener presente a referentes externos.

La evaluación es un concepto dinámico que debe considerar la evaluación en la formación investigación y servicios, debiendo encajar en un sistema de mejoras capaz de implementar los cambios propuestos, constituyendo un medio para el perfeccionamiento y no un fin en sí misma.

Dada la importancia que tienen los recursos humanos involucrados en la función docente (profesores y estudiantes) y la necesidad de una amplia participación, aparece como relevante el tema de la evaluación del docente con participación sistemática de los estudiantes y de sus pares. La evaluación de la docencia en aula por los

¹⁰ González L.E. "Calidad de la docencia superior". En Calidad de la Docencia Universitaria en América Latina. CINDA, 1990. Pág. 15 a 37.

estudiantes, sin ser definitiva, es un factor valioso e importante de ser tomado en cuenta.

Por otra parte se requiere una explicitación de las formas de evaluación del sistema que aseguren, validez y confiabilidad de los datos, consistencia interna del sistema y transparencia para todos los usuarios.

En relación a los aspectos que deben ser evaluados se incluyen en los casos elementos tales como: fines, políticas y estrategias, lineamientos de acción, formas de implementación, formas de evaluación, nivel nacional, nivel institucional, nivel de unidad académica, docencia de pregrado, docencia de postgrado, educación continua y capacitación.

Por otra parte en el tema de la evaluación se pueden considerar tres áreas importantes: la evaluación de los docentes, la de los programas y la de los aprendizajes.

- a) Evaluación de los docentes: se concibe como un proceso integral, que debe involucrar la actividad docente, investigativa, de extensión, de contribución a la gestión, asistencia técnica, capacitación etc.

La evaluación por tanto debe ser realizada respecto de las actividades que el docente se ha comprometido a realizar y que realmente lleva a cabo, de acuerdo con la planeación de su unidad académica. Asimismo se considera que la evaluación debe tener efectos o consecuencias sobre el docente, tales como ascensos, mejoramientos salariales, perfeccionamiento, etc. Para llevar a cabo este concepto de evaluación integral se deberá tener en cuenta, como mínimo, la opinión de los estudiantes y la de los pares académicos.

- b) Evaluación de programas académicos: constituye una estrategia adecuada para el mejoramiento de la calidad de la docencia. Para ello se debe tomar en cuenta como ejes centrales la consistencia de la carrera con su misión y proyecto educativo, y con las competencias profesionales o disciplinarias que se reconocen como básicas y fundamentales en el ámbito internacional. Debe también tomarse en cuenta también el impacto del programa y su relación costo-beneficio

- c) Evaluación del aprendizaje: debería ser lo más diversificada posible y fundarse sobre las orientaciones entregadas por los resultados de las investigaciones educativas en el área. Esta evaluación debería realizarse tomando en cuenta que éste es el resultado de una gran variedad de procesos institucionales y que dichos procesos están inter-conectados y articulados, afectándose mutuamente.

Los casos referidos al tema de la evaluación se concentran en el volumen dos como se observa en la Tabla N° 7

Tabla N°7: Evaluación

Trabajo	Volumen	Capítulo	Página Inicial
Evaluación y calidad docente en la Universidad Politécnica de Cataluña. España.	II	IV	265
Experiencia de la Universidad del Norte, de Colombia, en el diseño e implementación del proceso de evaluación de desempeño de los Jefes de Departamento.	II	IV	285
Evaluación y estrategias de seguimiento en la Universidad Autónoma Metropolitana.	II	IV	301
Evaluación curricular como estrategia para la autorregulación de programas académicos. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.	II	IV	319
Hacia un nuevo conocimiento profesional de los docentes universitarios. Universidad de Génova	II		339