

**Asociación de universidades y
escuelas politécnicas públicas del Ecuador**

CONTROL DE GESTION EN LA DOCENCIA

Luis Eduardo González
Coordinador del área de políticas
y gestión universitaria de CINDA, Chile

Seminario sobre indicadores de Gestión en la Educación Superior

23 y 24 Quito, Ecuador
de noviembre del 2003

1. INTRODUCCIÓN¹

La gestión de la docencia ha adquirido una relevancia significativa en la medida en que ha crecido y se ha diversificado la educación superior. La educación de nivel terciario es hoy una actividad que mueve a millones de estudiantes y cientos de miles de académicos, además de los recursos materiales y financieros involucrados.

Parte importante de este crecimiento, al menos en América Latina, se explica por el surgimiento de la oferta privada hacia fines del siglo XX, el cual ha generado toda una tendencia modernizante en la administración de los recursos humanos y materiales y la aplicación de métodos de administración que provienen principalmente de la experiencia empresarial de los inversionistas que han incursionado en el campo de la educación post secundaria.

Se suman a lo anterior las nuevas tendencias de la educación superior vinculadas a lo que se ha llamado la sociedad del conocimiento, que implica la incorporación de nuevas tecnologías de enseñanza las cuales permiten la atención masiva de estudiantes y la docencia centrada en el aprendizaje, en especial con la incorporación de recursos informáticos y que implica manejar y coordinar recursos muy diversos.

Toda esta situación ha obligado a profesionalizar la administración de las instituciones de educación superior y a establecer modelos y estándares que garanticen un buen servicio a los estudiantes y optimicen el uso de los recursos disponibles.

Para comprender mejor el sentido de la gestión de la docencia se analizan primeramente algunos elementos del contexto que orientan la formación de profesionales, algunos de los supuestos que sustentan la gestión universitaria, para describir luego algunas de las áreas fundamentales que comprende la gestión propiamente tal.

¹ Este documento se basa en la experiencia de CINDA y en artículos anteriores del autor particularmente de "Gestión de la Docencia para la sociedad del Conocimiento en CINDA Políticas Públicas Demandas Sociales y Gestión del Conocimiento. Santiago, Alfabeto impresores octubre del 2003.

2. GESTIÓN DE LA DOCENCIA PARA NUEVAS CONDICIONES DEL CONTEXTO

Toda docencia tiene como propósito fundamental que los egresados de una institución de educación superior logren ciertos aprendizajes, se desarrollen como personas y adquieran las competencias necesarias para desempeñarse social y laboralmente en el mundo que les corresponderá actuar.

Por de pronto, se trata de condiciones diferentes a las que han enfrentado hasta ahora los profesionales y técnicos. Por consiguiente, se requiere un proceso de reingeniería de la docencia tradicional y en consecuencia es necesario adecuar también la gestión a las nuevas demandas tanto externas e internas de los sistemas de educación superior.

2.1. Nuevos escenarios externos que inciden en la educación superior

Para analizar las nuevas demandas externas se pueden considerar cinco aspectos o escenarios cuyas modificaciones implican cambios en la gestión de la docencia universitaria. Estos son: el productivo laboral, el científico tecnológico, el cultural, el poblacional y el de los valores de las personas, los cuales se caracterizan a continuación.

Nuevo escenario productivo laboral

Existe una tendencia hacia una nueva organización del trabajo, con una estructura productiva más horizontal, en la cual disminuirá la importancia de los niveles intermedios. Esto implica que los profesionales y técnicos tendrán que desempeñarse en forma más autónoma, más independiente y con más responsabilidad individual sobre la calidad de los bienes o servicios producidos. En la misma línea de lo anterior, el desempeño en puestos de trabajo claramente definidos y estables en el tiempo ha dado paso a formas de producción más difusas y cambiantes, a la reducción del trabajo rutinario y a la demanda para enfrentar cotidianamente situaciones y problemas nuevos que requieren ser abordados con un importante componente de creatividad. Todo ello asociado aun crecimiento del sector informal de la economía y un aumento del trabajo independiente, abriendo nuevas formas de relaciones laborales y generando oportunidades de trabajo para un contingente importante de profesionales, potencialmente activos, para que se incorporen a la fuerza laboral con horarios y requerimientos más flexibles, lo cual obligará a una mayor disciplina productiva.

Para ejercer en estas condiciones los profesionales y técnicos superiores deberán tener una capacidad emprendedora, tanto para generar autoempleo, como para actuar en sistemas productivos complejos donde cada cual deberá buscar por sí mismos nuevas formas para introducir mayor valor agregado a la producción, siendo evaluado su desempeño por estas cualidades. Estas nuevas formas de producción requieren de un trabajo interactivo, que se podría denominar "trabajo en red". En esta modalidad cada profesional o técnico constituye un "nodo" de un reticulado complejo en que cada cual es responsable del producto (bien o servicio) en su conjunto. Esta modalidad supone trabajar en grupos interdisciplinarios, pero es más exigente que eso, por cuanto la falla de un nodo genera errores en toda la

red. Esto produce nuevas formas de relaciones y de comunicaciones, tanto horizontales como verticales en la empresa y requiere de una formación distinta.

Se suman a lo anterior las nuevas condiciones de los mercados y la globalización de la economía, lo que obliga a tener una competitividad productiva a niveles internacionales y a preparar a los egresados para el ejercicio profesional transfronterizo. Asimismo, se constata una tendencia cada vez mayor a que las personas tengan varios trabajos distintos a lo largo de su vida productiva, lo cual los obliga a prepararse para adaptarse a nuevas condiciones laborales y a estar en condiciones de permanente perfeccionamiento o reconversión.

Nuevo escenario científico tecnológico

Una de las implicancias más significativas de los avances de las ciencias biológicas es la prolongación de la vida útil lo que redundará en una mayor demanda por educación en los sucesivos ciclos de la actividad laboral.

Por otra parte, el desarrollo científico tecnológico ha estado históricamente asociado a ciertos materiales y su tratamiento, como es el caso del carbón vinculado a la revolución industrial, el petróleo al fordismo y la producción en serie, y en la actualidad, la tecnología de los semiconductores relacionada con la robótica, la computación y la automatización de los procesos productivos rutinarios. En íntima relación con lo anterior ha surgido la informática como una disciplina asociada al almacenamiento y al manejo de la información. Como consecuencia de ello, los datos y la acumulación del conocimiento crece a una velocidad tal que resulta imposible que sea asimilado por las personas, y su obsolescencia es cada vez más rápida. Esto lleva a que pierda sentido el aprendizaje memorístico y que adquiera mayor relevancia la capacidad para seleccionar acceder y utilizar oportunamente la información adecuada en situaciones particulares. Todo ello implica un cambio radical de la enseñanza y conlleva a un replanteamiento total en la formación de profesionales y técnicos para los años venideros.

Asimismo, las nuevas tecnologías han transformado las comunicaciones, lo que se expresa en la velocidad de transmisión de los mensajes, en la masificación de las interacciones y en la diversificación de los canales de transferencia. Particular relevancia para la docencia tienen las redes virtuales, el desarrollo del texto electrónico y los laboratorios virtuales que potencian la educación no presencial de vastas proporciones y de consecuencias inconmensurables, todo lo cual constituye un desafío ineludible al mediano plazo.

De otro lado, la mayor profundidad del conocimiento sobre los procesos físicos y químicos a nivel de las partículas y los avances en el descubrimiento del universo han conducido a los seres humanos a tener una postura diferente frente a la vida y la naturaleza, que afecta y condiciona necesariamente su propia realidad y la relación con sus semejantes, en especial a la interacción en los procesos productivos y en lo educacional a la relación entre docentes y discentes. Asimismo, el mayor conocimiento científico y tecnológico y la complejidad de los saberes, cada vez más interrelacionados entre sí, conduce indefectiblemente a la interdisciplinariedad, al surgimiento de áreas multidisciplinarias, como la ecología,

y al enfoque integrado como única forma realista de enfrentar los procesos productivos y formativos.

Los avances científicos tecnológicos han alcanzado a las ciencias del comportamiento y la pedagogía, lo que obliga a los docentes a utilizar nuevas metodologías y prepararse adecuadamente para ejercer en forma profesional su función educativa.

Nuevo escenario cultural

Las posibilidades de comunicarse e interactuar virtualmente entre personas distantes como si estuvieran presentes y de relacionarse laboralmente con otros que están en husos horarios distintos, ha generado una nueva percepción de las dimensiones del tiempo y del espacio estableciendo una cronología diferente para los seres humanos, y ha afectando los patrones culturales ancestrales de la interrelación simultánea y presencial. Estos cambios han contribuido a una globalización cultural y a la internacionalización de las economías. Además, han producido conflictos en el ámbito de la educación, entendida por algunos como una forma de identificación y valoración con la cultura local.

Por otra parte, los enfoques críticos de la ciencia positivista, basada en principios ontológicos realistas, han implicado pasar de una cultura de la certeza y la unicidad cartesiana a otra de la incertidumbre y la diversidad, afectando los procesos de aprendizaje, de capacitación laboral y las relaciones entre profesores y estudiantes.

Asimismo, los cambios que ha generado la acumulación creciente y diversificada de los saberes y la necesidad de aplicarlos a procesos productivos, ha motivado un cambio cultural. Esto implica el paso de la "sociedad de la información", en la cual los nuevos saberes tenían valor por sí mismos, a la "sociedad del conocimiento" en la cual la información adquiere su verdadero valor en la medida que se aplica a situaciones reales y en beneficio del mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Este cambio cultural tiene su principal expresión en el sector productivo, que cada vez con mayor vigor está incorporando el "capital intelectual" como una forma de incrementar su eficiencia y la calidad de sus productos y servicios. Como es evidente, esto redundará en una modificación de los comportamientos en las personas, en sus interrelaciones, y a cambios culturales en lo laboral y social.

Nuevo escenario poblacional

El incremento de la población joven, el incremento de los niveles educativos y la equiparidad de hombres y mujeres con educación media completa, así como la postergación de ingreso a la fuerza laboral, ha redundado en una demanda sostenida por educación superior. A lo anterior se suma la prolongación de la vida activa de las personas, asociada a un incremento de la población adulta con educación terciaria completa y con nuevos intereses laborales que requiere perfeccionamiento, especialización o reciclaje, lo cual, incrementará aun más la demanda y obligará a las instituciones a dar una respuesta cimentada en la educación permanente.

Nuevo escenario de las personas

Los cambios señalados con antelación han conducido a una relativización de los valores en las personas y a un incremento del pragmatismo. Además, se está dando una forma diferente de participación ciudadana, menos politizada y menos ideologizada, pero que se expresa en patrones de consumo y en mayores exigencias de calidad con respecto a las demandas de bienes y servicios.

Por otra parte, se ha producido, al menos en términos del discurso, una mayor preocupación integral por la persona. Prueba de ello, es la creciente valoración de los derechos humanos promovidos por los organismos internacionales y la decisión de incorporar la calidad de vida como elemento de referencia para medir el avance de los países, lo que se expresa en el índice de desarrollo humano, que incorpora el crecimiento económico, la esperanza de vida de la población y los niveles educativos. También, en consonancia con lo anterior, se ha acrecentado un mayor respeto por la diversidad y el pluralismo, que entre otros se ha expresado en América Latina en la vigorización de las culturas originarias

2.2 Cambios internos en el sistema de educación superior e implicancias para la gestión

Los sistemas de educación superior, particularmente en América Latina, estuvieron conformados desde los tiempos de la colonia hasta los años 70, por un conjunto reducido de universidades estatales y algunas privadas sin fines de lucro asociadas por lo general a la Iglesia Católica. Dichas instituciones se caracterizaban por ser entidades de servicio público y que realizaban un conjunto de funciones sociales, siendo las principales las de preparar a los profesionales y técnicos, implementar proyectos de investigación y desarrollo tecnológico y llevar a cabo labores de extensión, comunicación y apoyo a la comunidad local. Todo ello con un marcado sentido social y de compromiso con el Estado. Hacia fines de siglo, con la ampliación de la oferta educativa y con los procesos de privatización, las instituciones tendieron a concentrarse en la docencia y a transformarse en entidades de servicio privado, salvo en un pequeño número de universidades tradicionales que conservó su orientación anterior. Este cambio de sentido y de concepción en la educación, asociado a las tendencias neoliberales que se han dado en el campo de la economía, puede explicar muchos de los procesos acaecidos en los sistemas de educación superior Latinoamericana.

Entre los cambios más substanciales y que inciden en la gestión de la docencia están el crecimiento de la matrícula, la heterogeneidad de la oferta educativa, la segmentación y pérdida del elitismo, la modificación de la estructura de funcionamiento, las transformaciones en los perfiles institucionales, las variaciones en la tipología del docente, los cambios en los estudiantes y sus demandas.

Crecimiento de la matrícula

En el mundo la población estudiantil de tercer nivel creció en más de un 20% en las últimas dos décadas y en América Latina aumentó treinta veces durante la última mitad del siglo XX. Este aumento se explica, entre otras razones, por la

valoración social de la educación y por el impacto del nivel educativo en los ingresos de las personas, lo cual se ha traducido en un incremento de estudiantes que termina su educación secundaria. A ello se suma la incorporación masiva de la mujer a la educación formal, superando en muchos países el nivel educacional de los varones. Esta tendencia al crecimiento de la demanda por educación superior debiera tender a mantenerse en los países en vías de desarrollo, ya que las tasas de cobertura son muy inferiores a la de los países industrializados.

El crecimiento de población estudiantil conducirá necesariamente una desvalorización de la educación terciaria y a un aumento de la demanda por educación de cuarto nivel, es decir a un incremento de los postgrados y de los postítulos, todo lo cual implica un replanteamiento de la estructura curricular y conlleva a cambios en la gestión de la docencia.

Heterogeneidad de la oferta educativa

El incremento de la demanda por educación superior y consecuentemente el crecimiento de la oferta educativa y de la matrícula, ha conducido a una heterogeneidad de instituciones y carreras y en definitiva en una diversificación de la calidad. En este proceso hay que destacar incursión del sector privado en la oferta educativa incluyendo la docencia a través de la modalidad a distancia de instituciones, con una oferta claramente eficiente, pero muchas veces de dudosa rigurosidad académica, que responde a los requerimientos educativos, pero no necesariamente a la demanda laboral de profesionales y técnicos.

Esta situación ha obligado a algunas instituciones prestigiosas a competir en condiciones no siempre favorables. Estas han debido fortalecer su imagen corporativa, reducir costos de la docencia y han tenido que preocuparse por los requerimientos reales del sector productivo, con el fin de tener una población estudiantil de buena calidad y asegurarles mejores condiciones de ocupabilidad. Todo esto implica un tipo de gestión docente muy diferente a la tradicional.

Segmentación y pérdida del elitismo

El incremento y diversificación de la oferta educativa ha derivado además en una segmentación de la educación postsecundaria y en un cambio en el estudiantado. Esta se expresa en la reproducción al interior del sistema educativo de las diferencias socioeconómicas externas, mediante lo cual los sectores de mayores ingresos se incorporan a las instituciones más prestigiosas y acceden, mediante las redes de contactos, a los mejores puestos de trabajo. Por otra parte, los más pobres, acceden a carreras de menor prestigio social, y a instituciones de menor calidad, salvo un grupo comparativamente reducido de estudiantes destacados de escasos recursos que acceden a las universidades públicas, pero que muchas veces tiene dificultades para incorporarse adecuadamente al mercado laboral. Es así como la universidad ha disminuido su importancia para la movilidad social.

La masificación de la enseñanza ha redundado en una pérdida del elitismo y en la necesidad imperiosa de preocuparse, en especial, por estudiantado de primer año que no llega con el mismo nivel cultural ni con la preparación académica de antes. En consecuencia, desde la perspectiva de la gestión, es necesario también

preocuparse por la creación y funcionamiento de instancias especiales de apoyo, como son los cursos propedéuticos, los programas remediales, los sistemas de apoyo pedagógicos y el acondicionamiento de la infraestructura para una población que tiene menos recursos propios para estudiar.

Modificación de la estructura del financiamiento

El financiamiento estatal se incrementó hasta mediados de los setenta sobre la base del postulado de la educación como un derecho. El cambio de las políticas económicas posteriores, consideró a la educación y el conocimiento como un bien transable en una lógica de mercado abierto, fomentando el autofinanciamiento de parte del sistema de educación post secundaria.

En esta lógica, y para fines de la gestión de la docencia, es fundamental separar los costos del financiamiento. En consecuencia, es indispensable establecer los costos reales para las distintas funciones académicas y las actividades producción de los diversos bienes y productos generados por la institución. El desafío de mantener calidad con un financiamiento estatal más reducido solo se puede lograr disminuyendo costos e incrementando y diversificando las fuentes de financiamiento. Las opciones no son muchas ni siempre factibles, pero deben tomarse como una condición fundamental para la gestión. Entre otras medidas, es necesario aumentar la eficiencia interna, optimizar el uso de los recursos, humanos y materiales. Por otra parte para incrementar ingresos por la vía de la docencia, es posible diversificar el estudiantado incrementando la educación no presencial y la matrícula de post título.

Todo lo anterior implica un reordenamiento de la docencia, una mayor centralización de algunas funciones administrativas, modificar ciertas normativas y el establecimiento de estructuras destinadas a la promoción, selección de estudiantes de naturaleza diferente y la generación de enlaces externos, como son los contactos con egresados, empresas, colegios profesionales y organismos públicos, además del manejo comunicacional.

Cambios en los perfiles institucionales

La nueva realidad de la educación superior en América Latina ha generado el desafío de buscar un equilibrio entre la necesidad de responder a los cambios del entorno y al mismo tiempo mantener los fines y principios institucionales. Este proceso tensiona a las instituciones y genera nuevos retos para la gestión como son el de ser más eficientes sin dejar de realizar actividades relevantes de alto beneficio social; el de mantener la competitividad teniendo asociaciones estratégicas con otras instituciones, el de formar profesionales emprendedores sin que por ello pierdan sus características de servidores públicos. Todo ello requiere un nuevo perfil institucional diferente al de las universidades tradicionales pero también distinto al modelo neoliberal que ha emergido en años recientes.

Cambios en la tipología del docente

La figura del catedrático tradicional de jornada completa, con nombramiento vitalicio, que trabajaba en una línea especializada, apoyado por un conjunto de ayudantes ha dado paso a otra del especialista que diseña, promueve y vende su producción académica y que consigue sus ingresos con la prestación de servicios múltiples, muchas veces en varias instituciones. Por cierto cada uno de estos perfiles tiene sus ventajas y desventajas. La versión tradicional tiene la ventaja de la estabilidad laboral para el académico, la tranquilidad para pensar y producir sin estar presionado por conseguir fondos y por el tiempo. Además, permite formar los cuadros de relevo. Sin embargo, cabe el riesgo de caer en una actividad rutinaria, de volverse menos productivo, de perder vigencia, de alejarse de los estudiantes o de realizar acciones poco relevantes para la institución y la sociedad y con el correr del tiempo, transformarse en un elemento reluciente frente a las demandas de una actividad científica y tecnológica altamente dinámica. En la versión renovada, el profesor motivado por el autofinanciamiento mejora la eficiencia de su unidad académica, puede integrar mejor la generación del conocimiento con su aplicación inmediata, vincula más fácilmente a la universidad con el mundo de la producción. Sin embargo, puede transformarse en un gestor y productor de proyectos, dejando de lado la necesaria persistencia del trabajo científico de largo plazo, entrar en competencia y generar conflictos con sus colegas y abandonar la atención personalizada de sus estudiantes en pro de generar mayores recursos e incrementar sus ingresos.

La labor de una gestión académica acertada es buscar las ventajas de cada caso y disminuir las debilidades y riesgos de cada modelo. Entre las medidas concretas para lograr un perfil del docente adecuado a las nuevas condiciones, sin incurrir en las debilidades del académico tradicional, se puede mencionar la separación de las funciones y el establecimiento de contratos de desempeño sobre la base de definiciones laborales en que participe el propio docente involucrado y estableciendo procesos de evaluación rigurosos y consecuentes con el perfil prefijado. De esta forma, al que hace investigación, gestión o prestación de servicios se le evalúa por su producción intelectual y tecnológica y por los logros administrativos en la parte de su jornada destinada a estos fines. Al que hace docencia se le evalúa por la cantidad y calidad de estudiantes atendidos, en relación al tiempo asignado para ello, por la producción de materiales didácticos y por el logro de los aprendizajes alcanzados por sus alumnos y alumnas. Este proceso evaluativo implica, entre otros, establecer una programación anual realista de toda la actividad académica de un departamento o unidad académica, velar por su cumplimiento y asimismo generar las instancias de evaluación pertinentes con participación de jueces externos.

Si bien el equilibrio entre la docencia, la investigación y la extensión debe darse a nivel de cada unidad, todo académico, salvo excepciones justificadas, debiera realizar docencia dado que esta constituye la principal actividad de toda universidad y también la fuente de ingresos más significativa para la institución. La exigencia de realizar docencia implica considerarla para efectos de la carrera académica, lo cual obliga a establecer criterios de productividad (por ejemplo, como ya se ha dicho, en función de estudiantes atendidos, de los resultados de los aprendizajes logrados, del grado de satisfacción de los estudiantes, de la

producción de materiales didácticos con evaluación externa, etc.) y fijar pautas y puntajes para su valoración, tal como se hace actualmente para la investigación en la carrera académica y la jerarquización de los docentes. También, supone establecer premios e incentivos como se hace con los proyectos, tomando en consideración los ingresos adicionales que se puedan generar por esta vía.

Cambios en los estudiantes y sus demandas

Los estudiantes que están ingresando a las universidades no constituyen una elite como antaño, pero aun así las universidades los están seleccionando entre los mejores de cada cohorte etaria correspondiente. Por tanto, son personas normales que reúnen las condiciones para aprender, si bien pueden estar mal preparados o desorientados para enfrentar las exigencias de los estudios superiores. Por consiguiente, una vez seleccionados los mejores postulantes, es responsabilidad de la universidad asumir esta realidad y establecer las condiciones para superar las deficiencias y lograr los estándares de calidad en los aprendizajes que se requieren para el ejercicio profesional.

Desde la perspectiva de la gestión de la docencia, se han intentado un conjunto de medidas concretas para enfrentar y paliar esta situación, como son: la creación de programas preparatorios para estudiantes terminales de la educación media, que incluyen tanto la formación disciplinaria, el perfeccionamiento de las capacidades de aprendizaje, la orientación vocacional y el apoyo a los profesores secundarios; la instauración de cursos popedéuticos al inicio de las carreras con más alta repitencia y deserción en los primeros años, el entrenamiento especial a los docentes que atienden los primeros semestres; la evaluación formativa frecuente y el apoyo de material didáctico especializado, particularmente en las asignaturas de mayor complejidad; el desarrollo de un sistema de tutorías con el apoyo de ayudantes de cursos superiores que permitan una atención más personalizada de cada novato; las ayudantías y los horarios de atención individual de profesores auxiliares adicional al trabajo de aula; las logias con abundantes tareas, ejercicios y proyectos en que se vinculen los conceptos más abstractos y de difícil comprensión con situaciones reales; el trabajo grupal en que estudiantes destacados apoyen a los que presentan mayores dificultades; etc.

Cabe señalar que los costos tanto directos como indirectos y las implicancias emocionales de la repitencia y la deserción pueden ser más altos que el gasto necesario que implica una atención preferente a los estudiantes que ingresan a la universidad. Además, un servicio de esta naturaleza convierte a los propios estudiantes en los mejores promotores de la institución.

Por otra parte, los estudiantes de las nuevas generaciones tienen también intereses y demandas distintas. Por ejemplo, se sienten con más derecho a exigir y a pedir un trato personalizado. Son más aficionados a la imagen, a la simulación y al texto electrónico que al texto convencional y presentan mejores condiciones para el manejo instrumental e informatizado. Asimismo, muchos de ellos tienen intereses o aficiones particulares que trascienden al ámbito de las disciplinas y saberes propios de cada carrera profesional. Esta situación, lejos de ser una dificultad adicional, constituye un potencial de mayor crecimiento tanto para los

alumnos y alumnas como para la institución en su conjunto. Entre las medidas que pueden contribuir a aprovechar este potencial y hacer más significativos y relevantes los estudios para los estudiantes, se pueden señalar la mayor personalización de la enseñanza, la flexibilización de los currículos sin dejar de lado los aprendizajes fundamentales de cada profesión, el trabajo en proyectos y de casos en que se consideren los intereses de cada estudiante y la preparación de material didáctico en que incorporen las características diferentes de las nuevas generaciones.

3. ALGUNOS SUPUESTOS BASICOS Y SUS IMPLICANCIAS PARA LA GESTION DOCENTE DE CALIDAD.

Al plantearse la gestión para una docencia de calidad aparece en el trasfondo el tema de calidad que la experiencia ha demostrado que no es única, sino que esta asociada, como todo acto educativo a valores expresados en los principios, la visión y la misión institucional.

A pesar que el concepto de calidad puede tener diferentes matices, desde la perspectiva de la gestión pueden considerarse indicadores construidos en base a variables y datos enmarcados en siete grandes dimensiones² Las tres primeras se refieren al cumplimiento de fines y metas tanto internas como externas, el siguiente a la estructura y procedimientos y los tres últimas a los recursos y su utilización. Estas dimensiones son:

- *Relevancia*: grado de relación e impacto en el entorno.
- *Integridad*: Grado de coherencia entre el discurso y lo que efectivamente se tiene o se hace.
- *Efectividad*: grado de cumplimiento de las metas establecidas en el plan estratégico.
- *Procesos*: estructuras, organización interacciones y procedimientos académicos y administrativos.
- *Disponibilidad de los recursos*: grado en que se cuenta con los recursos humanos materiales y de información necesarios.
- *Eficiencia*: cuán bien se usan los recursos.
- *Eficacia*: cuán apropiados son los recursos a los fines.

Con este marco es posible establecer el cumplimiento de metas, no solo con una perspectiva de logro, sino que también se puede determinar si estos logros son consecuentes con las orientaciones de formación que tiene la institución en el medio en que se desenvuelve, en consonancia con un proyecto educativo que se traduce en políticas y estrategias docentes.

Considerando el esquema señalado y las nuevas condiciones del entorno tanto

¹ Estas dimensiones han sido trabajadas durante varios años por universidades de CINDA y en base a ellas se ha formulado un modelo para construir indicadores y para implementar procesos de evaluación tanto institucional como de programas. Ver CINDA Manual de Autoevaluación para Instituciones de Educación Superior. Santiago CINDA, 1994. En el modelo original se ha diferenciado en este caso la dimensión de integridad.

externo como interno que se describieron anteriormente se pueden establecer algunos postulados fundamentales para la gestión de la docencia, a partir de los cuales se derivan un conjunto de implicancias o corolarios que deben ser tomados en cuenta para la planificación, la implementación y la evaluación de la función docente.

Los postulados fundamentales y sus corolarios son los siguientes:

Postulados	Corolarios
Toda educación es valórica	<ul style="list-style-type: none"> • No existe gestión de la docencia sin ética. Esto implica que toda acción administrativa debe estar imbuida por las orientaciones valóricas de la institución y al momento de evaluar debe considerarse la consistencia con los principios institucionales
Los principales beneficiarios de la universidad no son, ni los estudiantes ni los académicos, sino la comunidad donde se inserta la institución	<ul style="list-style-type: none"> • La Comunidad del entorno debe participar en la gestión. Esto implica que al planificar la actividad docente se requiere tomar en cuenta las demandas reales del medio, pero con un sentido proyectivo, de modo que la acción educativa tenga relevancia para su entorno. Para tales efectos es necesario considerar los cambios en las condiciones externas que se indicaron anteriormente • El principal ámbito de referencia para la universidad no son los postulantes, sino los empleadores incluyendo las posibilidades de autoempleo para sus egresados • No se puede hacer formación sin práctica. Esto significa que la práctica de los estudiantes no es algo complementario para los estudiantes sino que forma consubstancial del currículo y debe dársele un tratamiento similar al de cualquier asignatura. • Los resultados de la gestión deben medirse fundamentalmente desde la perspectiva de su impacto en la comunidad. Esto incluye la empleabilidad de sus egresados, así como también los aportes que estos hacen para mejorar la productividad en su medio.
A la universidad actual no sólo llega la élite de jóvenes como antes	<ul style="list-style-type: none"> • Debe atenderse una población masiva de estudiantes "normales" manteniendo criterios de excelencia, lo cual obliga a cambiar radicalmente las estrategias formativas. En consecuencia la alta reprobación y deserción no son indicadores de excelencia sino de una desaptación de los procesos docentes a las condiciones de los alumnos y alumnas • Cada vez es necesario diversificar la oferta para atender una población heterogénea en edad y condiciones de aprendizaje. Esto implica por una parte adecuar a la docencia para atender a una población estudiantil más madura que coexiste con los egresados de la educación media y por otra establecer mecanismos compensatorios que permitan que una gran mayoría de los estudiantes desarrollen las competencias mínimas que requiere el desempeño laboral y social de profesionales y técnicos superiores.

Las condiciones de trabajo para los egresados son nuevas y dinámicas.

La pedagogía universitaria debería centrarse en el aprendizaje y no en la enseñanza

La cantidad de información en cada disciplina es inmanejable.

- Se debe formar para la adaptación y el cambio, desarrollando la creatividad y la autonomía y la capacidad para enfrentar situaciones laborales emergentes
- Es necesario generar currículos flexibles con énfasis en competencias, que faciliten el auto aprendizaje y la formación permanente. Esto implica terminar con planes de estudio recargados y centrados básicamente en contenidos que muchas veces se vuelven obsoletos en el corto plazo.
- Debe cambiarse el modelo de plan de estudio prolongado y complejo, por el de un plan fundamental más breve y programas de especialización, reconversión, reciclaje, actualización y perfeccionamiento permanente.
- Se debe preparar para varias formas de trabajo, incluyendo el auto empleo y el trabajo independiente, y no tan sólo formar para "puestos de trabajo".
- El profesor no es la única fuente de información. Los estudiantes aprenden por sí mismos, en la interacción con sus pares y en diferentes redes y bases de datos. Esto implica que deben darse facilidades a los alumnos y alumnas para que tengan acceso a la mayor cantidad de información que sea posible y asimismo que debe capacitárseles para seleccionar y utilizar información relevante en forma oportuna.
- La docencia debe privilegiar el trabajo personal y la pedagogía activa. En consecuencia es preferible reducir la docencia presencial.
- El aprendizaje para perdurar debe tener significado y asentarse en el conocimiento y experiencia previa del estudiante. Lo cual no implica que los estudiantes dejen de adquirir las competencias fundamentales que son propias de cada profesión.
- El profesor nunca puede abandonar su labor de formador, de guía, de modelo ejemplificador en su campo, en lo cual compromete su autoridad y su ascendencia sobre sus estudiantes. Esto implica que aun en el contacto virtual con sus alumnos y alumnas debe estar presente una interacción personalizada
- El profesor nunca dispone de toda la información y siempre está aprendiendo junto a sus estudiantes. Esto implica que su actitud y su rol frente a los estudiantes son diferentes al convencional.
- La docencia basada en la transferencia de información debe dar paso a otra basada en la búsqueda, acceso, selección, extracción y uso adecuado y oportuno de la información disponible.
- La generación del conocimiento es auto acelerada, luego se debe preparar para la actualización continua.
- La obsolescencia del conocimiento es muy rápida, luego se debe preparar para el descarte.

4. PRINCIPALES AREAS DE INTERVENCIÓN

La docencia, entendida como “función docente”, incluye un gran conjunto de tareas complejas que requiere para su gestión un alto grado de profesionalización.

En la práctica existe una gran variedad de condicionantes para la gestión docente, dependiendo del tipo de institución, de su tamaño, de su localización, de su carácter público o privado, de la modalidad preferencial para implementar la docencia (presencial, tradicional, no convencional, o no presencial) y del nivel en que se imparte (pregrado o postgrado). Sin embargo, en general se pueden establecer siete rubros en la gestión docente: la gestión del currículo, la gestión de asuntos estudiantiles, la gestión del personal docente, la gestión de los recursos materiales y de información, y la planificación y la evaluación global de la función docente. Por cierto se trata de aspectos traslapados e interactivos que solo se pueden diferenciar para efectos analíticos.

Gestión de asuntos estudiantiles

Corresponde a todas las tareas asociadas a la atención del estudiante en su paso por la universidad, desde su postulación hasta su egreso y titulación o graduación. Entre las más relevantes se pueden citar:

- La promoción y difusión de las carreras y programas que imparte la universidad de modo de atraer a los mejores postulantes en un escenario de una oferta competitiva. Esto implica un trabajo sistemático durante todo el año y una acercamiento tanto a la educación media como a las entidades donde se pueden reclutar estudiantes para la educación continua. Si bien ambas poblaciones son diferentes y requieren un tratamiento distinto, las bases que orientan el reclutamiento deberían ser similares y requieren de un personal especializado.
- La selección de los postulantes, el proceso de admisión y de inscripción en carreras o programas. Este es un proceso complejo por la creciente heterogeneidad del estudiantado y por la necesidad de definir opciones diversificadas para postulantes con condiciones de entrada muy distintas. Por tanto, no basta con seleccionar e inscribir, sino también es necesario establecer las vías complementarias y de nivelación que se requieren para tener una población estudiantil más equiparada.
- El registro de los estudiantes en las actividades docentes y control individual del avance en la malla curricular (aprobaciones, reprobaciones, retiros, congelamientos, etc.). La tarea de registro, que era algo más bien mecánico rutinario debe dar paso a un seguimiento personalizado al estudiante. Ello incide en una acción pedagógica más integral. Entre otras cosas, implica identificar a los estudiantes que tienen mayores dificultades para darles un apoyo especial. Implica también determinar las asignaturas con altas tasas de reprobación, analizando las causas y proveyendo los mecanismos de solución necesarios.

- El proceso de orientación y tutoría al estudiante. Dicho proceso obedece al concepto de formación integral del alumno o alumna considerada como una persona univoca con características particulares y con demandas diferenciadas. Además, es el resultado lógico del análisis individualizado del avance y rendimiento en los estudios. Se requiere en este plano también de un personal especializado, de fácil acceso para los estudiantes y con una comunicación fluida con las instancias de decisión académica.
- La certificación que corresponde al otorgamiento de certificados, diplomas, títulos y grados académicos. La certificación no consiste simplemente en una acción mecánica de llenado de formularios y entrega de documentación oficial, sino que requiere estar vinculada de la evaluación de las asignaturas, de modo de dar efectivamente fe pública del dominio de las competencias y los aprendizajes que se han establecido en los perfiles de egreso.
- La programación del año académico incluida la especificación del calendario escolar, la definición de turnos y de jornadas y la determinación de los horarios. Dada la diversidad del estudiantado esta labor se hace cada vez más compleja del modo de hacer converger de la mejor manera posible los intereses de estudiantes y docentes con la disponibilidad de los recursos institucionales.
- La organización y apoyo a las actividades deportivas, culturales y extraprogramáticas tendientes a contribuir a la formación integral del alumno.
- El bienestar estudiantil y los servicios a los estudiantes (salud, alimentación y casinos, becas, asistencia social, etc.), así como también el apoyo a las organizaciones estudiantiles.

Gestión de personal docente

Dice relación con todo el desarrollo del cuerpo académico de la universidad y el ejercicio de la docencia.

Quizás el factor al que se ha puesto mayor énfasis para lograr una mejor docencia es el de disponer de profesorado de jornada completa. Como consecuencia la tasa de crecimiento de los docentes ha sido igual o mayor que el incremento del alumnado. De esta forma los académicos han dejado de ser un grupo reducido y elitario para convertirse en un contingente significativo de especialistas dedicado a la enseñanza superior.

Ante esta realidad, una de las características que define e identifica a una institución de educación superior de calidad es el grado de consolidación y preparación de su planta académica. A 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, formación y la participación activa en la gestión universitaria.

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 formación educativa trasciende todos los campos disciplinarios, cualquiera sea aquel en que se desempeñe 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 especiales de desempeño laboral y la dedicación de su vida productiva al trabajo académico, que se convierte en su medio de vida y de realización personal como individuo, han 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 el número y la calidad de sus miembros ha obligado a las universidades a considerar en forma sistemática, en la gestión institucional, la gestión del personal académico. En general las universidades han abordado con mucha seriedad y profesionalismo este aspecto crucial para el adecuado desarrollo de cada institución y de la estructuración de la planta académica.

Desde la perspectiva de la gestión docente pueden distinguirse cinco aspectos fundamentales del desarrollo profesoral. La administración del personal académico, la evaluación, la carrera académica, el perfeccionamiento y el apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje.

- *Administración del personal académico*

Como en cualquier actividad productiva aún teniendo las particularidades propias de una entidad educativa se requiere una particular atención a la administración de la planta docente, incluyendo aspectos tales como dotación de la planta académica (definición, dimensión y estructura), 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.

La definición de los criterios de contratación del personal, incluyendo la definición de la demanda por carrera, la especificación de la proporción de jornadas completas, y de los determinantes de excelencia que se utilizarán en la selección debe traducirse en políticas explícitas y de amplia divulgación de modo de poder orientar todo el proceso y evaluar su consecución.

La convocatoria al personal docente, que implica los llamados a concursos o la detección del personal calificado para ejercer docencia, en el ámbito científico o en el mercado laboral externo Todo ello requiere un proceso de gestión delicado en el cual pueden compatibilizarse la organización de comités de búsqueda, con concursos abiertos realizados en ambos casos sobre la base de la definición de perfiles explícitos.

Los procesos de selección del personal docente, vía opiniones de pares, concursos de antecedentes (documentos) u oposición (demostración práctica) y su posterior contratación si bien difieren al de una empresa común deben seguir los mismos procedimientos convencionales.

La definición de carga horaria, incluyendo la docencia presencial como la preparación de las actividades docentes y confección de materiales, así como la especificación y control de las condiciones de atención al estudiante y su incidencia en la carga horaria. Cabe destacar la importancia de especificar claramente la carga docente, desagregándola de otras posibles funciones académicas como la investigación y la extensión, para efectos de la evaluación posterior.

Un factor que no se puede dejar de considerar en un análisis de la gestión del 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. La política de estímulos por producción docente establecida a través de indicadores específicos como el número de alumnos atendidos, la producción de material didáctico, el perfeccionamiento y la opinión de estudiantes y pares académicos son algunos de los factores que se pueden considerar.

Asimismo, todo lo referente al bienestar del personal docente debe estar adecuadamente asegurado con el fin de garantizar los derechos laborales y la calidad de vida que requiere toda persona dedicada a la actividad académica.

- *Evaluación del personal docente*

Dentro de la problemática de gestión del personal, cabe también considerar la evaluación del profesor a lo largo de su carrera, constituyendo su resultado un criterio para la promoción, perfeccionamiento y jerarquización académica.

Formas e instrumentos para la evaluación de profesores (auto evaluación, 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), son elementos fundamentales para la gestión de la docencia.

- *Carrera académica*

La definición de la carrera académica debe establecer las políticas y las condiciones de ingreso, obligaciones, deberes y derechos, criterios de jerarquización evaluación y promoción, la vinculación entre la jerarquía y escalas de remuneraciones, las formas de incentivos que fomenten la productividad. Las distintas maneras de reconocimiento y beneficios las oportunidades de perfeccionamiento, las condiciones de retiro y los criterios para ratificación y no ratificación de profesor.

Uno de los problemas más frecuentes para la gestión docente es la jerarquización del personal de jornada parcial, que usualmente está solo vinculado a la docencia. Para ellos debe considerarse una carrera especial que considere sus meritos profesionales y su trayectoria docente.

- *Perfeccionamiento del profesorado*

La formación y perfeccionamiento del profesorado debe ser un proceso continuo y permanente, debiendo ser adecuadamente valorada por la institución. Para ello, se debe establecer una serie de compromisos y deberes mutuos entre las personas que han optado por la docencia y las universidades a las que sirven, lo cual obliga a dichas instituciones a preocuparse, no sólo por la contratación de profesionales que sean capaces de impartir la docencia, sino que las obliga a generar estructuras que hagan posible y faciliten la gestión del personal académico.

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 requiere establecer un proceso sistemático de los docentes en su propia disciplina, y de investigación en su campo. En un principio las universidades dieron gran importancia al perfeccionamiento disciplinario, estimulando y valorando la obtención de grados académicos, cuya posesión es también condición necesaria para progresar en la carrera académica.

En lo que se refiere al perfeccionamiento académico-disciplinario la universidad debe facilitar al profesor los medios para llevarlos a cabo. Dado que dicho perfeccionamiento 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 facilidades correspondientes.

En cuanto a la formación en pedagogía universitaria, la gran mayoría de los docentes de jornada completa, se inicia como profesionales competentes en su especialidad, o destacados especialistas con buena formación académica en su disciplina pero sin tener conocimientos pedagógicos. Por eso se sigue manteniendo una modalidad docente basada en la clase tradicional expositiva, con programas recargados y formación sesgada a lo profesional, que como se ha visto no se condice con la realidad contemporánea. 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. El segundo, es la necesidad del apoyo para innovar en la docencia, para hacerla más activa y participativa.

La formación pedagógica del docente debería incluir, competencias en ciencias de la educación lo cual implica manejar las metodologías de enseñanza-aprendizaje. Es importante también tener la capacidad para pensar la disciplina en relación con los contextos histórico-epistemológicos y socio-culturales.

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: tomando en cuenta, además, como elementos importantes en el desarrollo de la actividad la incorporación de nuevas tecnologías y la interacción profesor alumno. Esta formación es indispensable para introducción cada vez más frecuente de la enseñanza virtual.

En cuanto al perfeccionamiento para la administración de procesos docentes, los profesores deben manejar los mecanismos de gestión informatizados que implican, por ejemplo, el manejo de una página Web para cada asignatura donde se informe a los estudiantes de las materias, las pruebas, las evaluaciones, y el uso de correo electrónico para recibir consultas distribuir materiales y facilitar el intercambio entre estudiantes.

Entre los rasgos distintivos de una docencia moderna está el despliegue de una práctica docente enriquecida por la investigación y la innovación pedagógica. Por otro lado, se requiere tener plena conciencia de la lógica interna de cada disciplina, de su estructura y de su evolución, ya que son herramientas básicas para la construcción del nuevo conocimiento. Por eso, deben formar parte del perfeccionamiento del profesor.

- *Apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje*

El sistema de apoyo a la docencia debe comprender el manejo de técnicas instrumentales (uso de nuevas tecnologías, pautas para la elaboración de material docente, etc.), 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 tomar en consideración las bibliotecas y los sistemas de documentación virtual. Todo ello supone que el profesor disponga de los recursos tecnológicos y cuente con el personal de apoyo y mantenimiento requerido.

La Gestión de los recursos, materiales y medios

Consiste en determinar las necesidades, asegurar la disponibilidad y lograr un buen uso de los recursos de infraestructura, equipamiento y de apoyo en información para la docencia. Entre las tareas más frecuentes en este rubro se tienen:

- La especificación de los requerimientos de infraestructura, lo cual esta necesariamente asociado a una definición previa respecto al énfasis que se quiera dar a la docencia presencial o virtual.

- El proceso de racionalización y optimización del uso de salas laboratorios talleres, lo cual implica compatibilizar las demandas con la intensidad de utilización.
- El sistema de planificación, control de adquisición y de disponibilidad de equipamiento, medios y materiales de apoyo a la enseñanza.
- El control sobre la demanda y la disponibilidad de bibliotecas y recursos informáticos.

Si bien las universidades se han incorporado a la actual sociedad del conocimiento y están utilizando tecnologías avanzadas, la mayoría lo hace con enfoques estructurales del pasado. En muchos ámbitos se manifiesta aún la herencia dejada por las aproximaciones que promovían modelos de aprendizaje concentrados casi exclusivamente en los contenidos, predominando todavía, en muchos profesores, una visión dogmática de la ciencia y una concepción tradicional de la enseñanza.

Si bien la innovación tecnológica en la educación superior es un importante desafío, se aprecia que en la práctica las universidades tradicionales experimentan mayores dificultades en la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs). Sobre el particular, cabe señalar que la tecnología se debe considerar como un instrumento al servicio de la docencia, siendo necesaria una reflexión permanente en relación con los objetivos y métodos del proceso educativo. No hay dudas que presenta ventajas, ya que las redes de comunicaciones añaden canales paralelos y asíncronos, y amplían los ámbitos de la interacción profesor-alumno y alumno-alumno.

Por otra parte, las TICs están modificando profundamente el concepto de presencialidad, desplazando el énfasis del proceso educativo del enseñar al de aprender. Sin embargo, no se debe permitir que ellas hagan perder de vista un paradigma fundamental de la educación, esto es la relación personal entre el profesor y el estudiante, ya que la educación es un proceso entre personas en el marco de una cultura y una sociedad.

La potencialidad de los computadores como elementos de simulación de la realidad, permiten prever una modificación futura de la formación científica universitaria, tan profunda, como lo fue la introducción de la experimentación en el siglo XVIII, y el refuerzo del constructivismo hoy 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 en aquellas. Tal vez, la falta de impacto de estos recursos puede atribuirse a su falta de conexión con la actividad profesional del educando, constituyendo tan sólo un elemento duplicador de la actividad meramente expositiva del profesor, con el agravante de no ser interactivas como lo son las TICs actuales. En comparación, las nuevas TICs no solamente superan dichas deficiencias sino que, además, son imprescindibles para el manejo del ingente volumen de información que ellas mismas generan, siendo parte de los profundos cambios sociales, culturales y económicos en marcha y, además, son asimiladas e integradas en la vida cotidiana con extraordinaria facilidad por los jóvenes. Por otro lado, ellas son indispensables para la educación permanente, la

que es difícilmente imaginable en términos de asistencia personal regular a la universidad.

A la luz de los nuevos recursos de que se dispone en la actualidad, es recomendable que la universidad revise sus objetivos docentes, renunciando a parte de la transformación de contenidos en favor de la incorporación de actitudes y valores; desplazando su metodología docente desde el concepto de enseñar hacia el de aprender. El papel de los profesores debe cambiar, transformando horas lectivas presenciales en actividades de tutoría, actuando como facilitador, consultor y gestor del tiempo de trabajo de sus estudiantes.

Gestión de los procesos generales

Corresponden a los procesos globales de gestión de la docencia principalmente la evaluación y la planificación.

La Evaluación

La evaluación de la función docente universitaria es un proceso complejo debido, en particular, a la dificultad de definir qué se entiende por calidad, a la amplitud del campo que abarca la docencia, a los múltiples elementos que intervienen en ella, y a los diferentes modelos de instituciones existentes. Entre los aspectos que deben ser evaluados, se deben considerar: fines, políticas y estrategias, lineamientos de acción, formas de implementación, formas de evaluación, los niveles (institucional, unidad académica), y el tipo de docencia (pregrado, postgrado, educación continua y capacitación). En un proceso de evaluación se deben considerar, al menos, tres áreas importantes: la evaluación de los académicos, de los programas, y la de los aprendizajes.

- La evaluación de los académicos se concibe como un proceso integral, que debe involucrar la actividad docente, investigativa, de extensión, de contribución a la gestión, asistencia técnica, capacitación etc. Esta evaluación, por tanto, debe realizarse respecto de las actividades que el docente se ha comprometido a realizar y que realmente ha llevado a cabo, de acuerdo con la planeación de su unidad académica. Asimismo se considera que la evaluación debe tener efectos o consecuencias sobre el profesor, tales como ascensos, mejoramientos salariales, perfeccionamiento, etc. Para llevar a cabo esta evaluación en forma integral se deberá tener en cuenta, como mínimo, la opinión de los estudiantes y la de los pares académicos. La evaluación de la docencia en aula por los estudiantes, sin ser definitiva, es un factor valioso e importante de ser tomado en cuenta.
- La evaluación de programas académicos constituye una estrategia adecuada para el mejoramiento de la calidad de la docencia. Para ello se debe tener como ejes centrales la consistencia de la carrera con su misión declarada con el proyecto educativo de la institución y con las competencias profesionales o disciplinarias que se reconocen como básicas y fundamentales en el ámbito internacional. También debe

ser considerado el impacto del programa y su relación costo-beneficio.

- La 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 se debería realizar tomando en cuenta que en resultado interviene una gran variedad de procesos institucionales y que dichos procesos están interconectados y articulados, afectándose mutuamente.

Desde la perspectiva de la gestión de la docencia la evaluación tanto institucional como de programas puede tener varias formas. Una de ellas es la *auditoria académica* destinada a detectar fallas con un sentido más bien de control, la *evaluación para el mejoramiento permanente de la calidad* y que se hace a través de un proceso cíclico interno en base a un proyecto institucional, y la *evaluación para la acreditación* que es similar a la anterior, pero que se efectúa sobre la base de criterios externos que garantizan el cumplimiento de estándares mínimos de calidad nacionales o internacionales. Para asegurar un adecuado funcionamiento de los procesos de evaluación es importante disponer de las estructuras institucionales que se aboquen a ello, constituyendo oficinas o unidades especializadas para estos fines.

De acuerdo a la concepción de calidad que se ha establecido anteriormente en relación a la función docente, se puede considerar: la evaluación de la relevancia, determinando áreas prioritarias por cubrir y de campos profesionales saturados, el impacto social de la función docente a través del seguimiento a egresados y la consulta a empleadores; la evaluación de la efectividad en el cumplimiento de las metas y planes docentes, el cumplimiento y puntualidad en el desarrollo de las actividades docentes; la evaluación de los recursos disponibles para las demandas internas y externas; la evaluación de la eficiencia en relación a la cantidad de recursos humanos, materiales y de información disponibles por alumno y las tasas de duración y rendimiento de las carreras; la eficacia en cuanto a la apropiación de los recursos para el cumplimiento de las metas; y los procesos incluyendo las relaciones entre profesores y estudiantes y el clima organizacional para la docencia.

La Planificación

Con respecto al proceso de planificación general de la docencia en cuanto a la gestión corresponde, por una parte, definir políticas y estrategias docentes a nivel institucional, establecer metas operativas, asignar tareas y responsabilidades para los distintos estamentos y unidades, y por otra, la generación de propuestas de normativas y reglamentos sobre la función docente.

Gestión organizacional

Se refiere a la aplicación de los métodos de planificación administración y evaluación organizacional en las diversas instancias de flujo de información y tomas de decisiones universitarias. Entre las tareas y funciones que corresponden a este ámbito se cuentan:

- El análisis organizacional y de funcionamiento y el análisis de desempeño de los diversos niveles de la estructura universitaria. Es decir de las facultades, áreas, departamentos, escuelas, centros, institutos u otras divisiones de la estructura administrativa en función del desarrollo de las labores docentes.
- La permanente revisión de la organización curricular, esto es, de carreras y programas, en relación su forma de dependencia y funcionamiento en los distintos niveles de la estructura administrativa (facultades, departamentos escuelas, etc.).
- El análisis de los flujos de información y de los procedimientos de toma de decisiones referidas a la función docente en la universidad.

Por otra parte la universidad, como organización propiamente tal, debe dar respuesta a los factores de entorno, lo que implica considerar la gestión estratégica. Por ello debe definir, en función del contexto interno y externo su misión y su visión de futuro, desarrollando un plan de acción que le permita alcanzar los objetivos propuestos. Además debe diseñar e implementar un sistema de gestión que haga que todo el proceso de toma de decisiones interno sea coherente con su planificación estratégica (asignación de recursos humanos y materiales), sistematizando su seguimiento, introduciendo la evaluación continua y previendo ciertos mecanismos de adaptación flexible. Asimismo, la propia configuración organizativa de la universidad debe ser coherente con la planificación establecida, debiendo considerar, entre otras cosas las estructuras de los sistemas de gestión curricular, de apoyo a la docencia y de transferencia de tecnología y conocimiento.

Gestión del currículo

La gestión curricular³ es el conjunto de elementos que conforman la definición y administración del currículo en una institución de educación superior. Es sin duda el aspecto más sustantivo de la gestión de la docencia y el que requiere un mayor grado de especialización y conocimientos técnicos.

³ La expresión "currículo" se considera en su acepción más amplia, como una forma de seleccionar, transferir y regenerar cultura. Esto es, como el producto resultante de la aplicación de los criterios y procedimientos para:

- seleccionar la información que se va a transferir, es decir, la parte de la cultura que se va a reproducir y regenerar con el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Ordenar, implementar y evaluar todas las actividades que, de modo indirecto o directo, influyen en la transformación de las personas que participan en el proceso docente y en la generación de nuevos saberes que resultan de dicho proceso.

Ver CINDA, "Calidad de la docencia universitaria en América Latina y el Caribe. Políticas, Gestión y Recursos. Estudio de casos". Santiago de Chile, CINDA, julio de 1990 pág. 30.

Para que la universidad sea capaz de 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, en lo posible modulares y estructurado en torno a perfiles basados en competencias; incorporar prácticas en empresas productoras de bienes y de servicios; y utilizar metodologías activas, participativas e interactivas, orientadas a desarrollar capacidades de aprendizaje. En la perspectiva del mercado laboral el currículo debe tomar en consideración la oferta de formación continua, siendo necesario que exista una seria preocupación por dar una formación integral, y por la utilización de metodologías innovadoras que estimulen el desarrollo de la capacidad de resolución de problemas, de adaptación, promoción y gestión del cambio, de liderazgo y de trabajo en equipo o en red.

La gestión curricular, implica prever la correcta articulación entre los distintos agentes e instancias que participan activamente en el desarrollo efectivo del currículo. Independientemente de su organización, dicha gestión debería ser participativa, multidisciplinaria, autónoma y ejecutiva. Además se requiere que haya un sistema de seguimiento cuantitativo y cualitativo de los resultados de la docencia que permita la retroalimentación. Es imprescindible también contemplar, entre otros, los resultados cuantitativos del rendimiento académico, la opinión de los egresados, la tasa de inserción laboral de los titulados, la opinión de los empleadores y los juicios de pares académicos.

En la gestión del currículo se pueden distinguir dos aspectos: el desarrollo curricular y la acción pedagógica.

Desarrollo Curricular

Entre algunas de las funciones y tareas que corresponden a la gestión del desarrollo curricular se pueden destacar:

- La definición de concepciones curriculares, que implica determinar las opciones pedagógicas y los fundamentos educativos que guían toda la actividad docente y particularmente la acción pedagógica en función de toda una axiología institucional la cual debe estar clara y explícitamente definida (valores, principios, metas, objetivos y misión institucional).
- La definición de políticas y estrategias docentes, incluyendo la formulación de políticas públicas sobre la docencia, y de las políticas y estrategias docentes a nivel institucional y de cada unidad académica.
- El análisis y la determinación cuantitativa y cualitativa de la demanda por carrera y programa. Esta tarea implica conocer en profundidad el campo ocupacional de cada carrera, conocer sus requerimientos y las cualidades que deben tener los científicos, profesionales y técnicos que se desempeñen en él, como asimismo, a las ocupaciones posibles, a las labores que se ejercen en las distintas opciones de

especialización, a las tendencias predecibles y a las interconexiones con otras profesiones o especialidades.

- El diseño de perfiles de egreso en los cuales se consideran las características personales, los valores y condicionantes éticos, las competencias en términos de conocimientos, habilidades intelectuales y destrezas psicomotoras, y condiciones de convivencia, además de las capacidades funcionarias en términos de responsabilidades, y tareas que estarán en condiciones desempeñarse el egresado en las diferentes ocupaciones que posiblemente le corresponderá ejercer.
- La elaboración del conjunto de elementos que forman planes del estudio (pensum) para cada carrera o programa que operacionalicen los perfiles, incluyendo aspectos tales como: las condiciones de ingreso, las mallas con la secuencia de asignaturas y prerrequisitos y correquisitos, las actividades docentes, la definición de los carriles o líneas de formación, la flexibilidad del plan, su coherencia con el perfil profesional y con el campo ocupacional, la consistencia interna del plan de estudio y la inclusión de prácticas profesionales y memorias, tesis de grado o proyectos finales, así como las condiciones de graduación y titulación. También está la tarea de equilibrar en las mallas el criterio de optimización de actividades docentes compartidas por más de un plan de estudio, con la especialización propia de cada carrera; manteniendo el máximo de flexibilidad curricular y evitando recargar a los estudiantes de asignaturas.
- Los planteamientos sobre las diversas formas de organización curricular, incluyendo elementos tales como ciclos y salidas intermedias: bachilleratos, ciclos básicos, ciclos cortos y largos, postítulos, postgrados, diplomas de especialización y educación continua. La reconversión o reingeniería del currículo universitario para su adaptación a la nueva población estudiantil (adultos, profesionales y egresados). Las normas sobre reconocimiento y convalidación de estudios y nuevas modalidades de interacción docente con el sector productivo (cursos en las empresas y con las empresas).
- La confección detallada de programas (silabus) para cada actividad docente, (cursos, laboratorios talleres, prácticas, trabajo personal dirigido, tesis etc.) incluyendo el propósito de la actividad, los objetivos de aprendizaje, los contenidos, métodos, bibliografía y calendarización de actividades, así como formas de evaluación.
- 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). El equilibrio entre formación básica general y especialización. La capacidad de autoaprendizaje y de perfeccionamiento permanente. La formación integral del estudiante. Las formas de apoyo a programas de alta

rentabilidad social y baja rentabilidad privada.

- El proceso de actualización permanente de perfiles, planes y programas

Acción Pedagógica

Algunas de las funciones y tareas que son importantes de enfatizar en la gestión de la acción pedagógica se pueden señalar.

- Las estrategias para la innovación y cambio curricular, cambios institucionales, cambios centrados en el profesor, estrategias basadas en el cambio de entorno y de los recursos de aprendizaje.
- La promoción y desarrollo de nuevas y variadas metodologías docentes en las cuales se privilegie el uso de métodos activos la focalización en el aprendizaje que favorezca la participación protagónica de los estudiantes en su propio aprendizaje. Todo ello implica fortalecer los distintos roles del profesor para que la totalidad de los estudiantes alcancen un claro dominio de los saberes fundamentales para su desempeño profesional.
- Los criterios y formas para introducir e incrementar la acción docente mediante la elaboración y el uso medios, materiales y técnicas, 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), que amplifican la labor del profesor y le permiten atender a una población estudiantil diversificada.
- El desarrollo de nuevas competencias en los estudiantes para responder a 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.
- Las formas y modos de integración entre teoría y práctica para lograr una formación más integral y equilibrada de los egresados de la educación superior.

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 está 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.

- El currículo como traductor que transforma un proyecto educativo nacional e institucional en propuestas de formación.
- El currículo como articulador, es decir, que conjuga varios elementos para darles formas y movimientos específicos.
- El currículo como eje proyectivo en el sentido que parte de lo existente para posibilitar el futuro y pensar otros mundos y realidades.

La implementación de un nuevo currículo implica todo un desafío para la gestión docente. Esta tiene que ver con la nueva configuración social de globalización e informatización. Esta plantea nuevas exigencias a las instituciones educativas obligándolas 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. De acuerdo a lo anterior, un proceso de cambio implica tener currículos que:

- 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 poldireccionales 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 los cambios, 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 una reforma curricular.

Por otra parte, de acuerdo con 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 ciclo común o un área básica que sirva para varias especialidades y un ciclo profesional o área del conocimiento según

se requiera, dejando al estudiante la posibilidad de escoger entre varias opciones.

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" y enseñanza virtual) donde los profesores interactúan formando grupos de trabajo colaborativo en red.

Gestión del Conocimiento

Desde la perspectiva de la función docente la gestión del conocimiento⁴ puede entenderse como el manejo de los "saberes" en la institución, entendido en su sentido lato,⁵ incluyendo los componentes ontológico, cognoscitivo, factual y de socialización. Para una institución que es generadora reproductora y transmisora de saberes la gestión del conocimiento tiene una importancia trascendental. Tal es así que se ha dicho que las instituciones que no se incorporen a esta lógica no perduraran en el mediano plazo⁶, en cambio las que lo incorporen a la brevedad tendrían ventajas competitivas.⁷

Se podría decir que entre los principales recursos que posee una universidad está su capital intelectual conformado por el conjunto de recursos intangibles⁸, tácitos o explícitos, incluyendo todos los activos y habilidades basadas en la información y el conocimiento.⁹ La gestión del conocimiento es toda labor destinada a manejar e incrementar dicho capital para lo cual la docencia es una de las piezas claves en el ciclo de generación reproducción difusión y aplicación de los saberes.

Sin embargo, las universidades en la actualidad no son las únicas fuentes del conocimiento¹⁰; por tanto, deben establecer alianzas con el sector productivo y abrirse a otras opciones, como son las bases de datos electrónicas, para que

⁴ Para el desarrollo de este acápite se contó con la colaboración de Lorena López, académica del Centro de Investigación y Creatividad en Educación de la Universidad de Santiago de Chile.

⁵ Se entiende en este caso en el sentido definido por la UNESCO de ser, conocer, saber hacer y saber convivir

⁶ Gibbons et al The New Production of Knowledge. Ed Sage Londres 1994. Citado en Maria Ortiz de Urbina Casos de Gestión del Conocimiento. Mimeo Universidad Rey Juan Carlos Madrid España 2001

⁷ Maria Ortiz de Urbina Casos de Gestión del Conocimiento op cit

⁸ Se entiende por recurso intangible a cualquier factor que contribuya a los procesos de generación de valor agregado y que sea de control interno de la institución. Ver Drogonetti y Ross La Evaluación de Ausindustry y el Business Network Programme. Una perspectiva desde el Capital Intelectual. Boletín de Estudios Económicos número 164, páginas 265 a 280 citado por Marta Ortiz. La Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual modelos de Clasificación y Medición. Universidad del Rey Juan Carlos Mimeo Octubre del 2001, página 10

⁹ Marta Ortiz de Urbina La Gestión del Conocimiento y el capital intelectual modelos de clasificación y medición. Universidad del Rey Juan Carlos, mimeo Octubre del 2001, pagina 3

¹⁰ Actualmente se estima que solo un 11% del conocimiento disponible en el World Wide Web está generada en instituciones educativas. Ver Olga Rivera, Universidad de Deusto. Mimeo 200.

efectivamente puedan constituirse en instancias determinantes para los sistemas de innovación, de modo de mantener su papel preponderante en una sociedad basada en el conocimiento.

Las empresas en la actualidad para ser competitivas en mercados abiertos y globalizados deben mejorar su eficiencia y productividad y han tomado conciencia que para ello es indispensable generar nuevos modelos conceptuales. Esto significa que la universidad debe aprovechar esta instancia para incrementar los contratos de investigación con el sector productivo, optimizar la integración de la información a través de Internet, y con redes interinstitucionales, incluso establecer una cultura de una organización del conocimiento, dinámica y multidisciplinaria para todas sus funciones, incluida por cierto la docencia. Para ello, debe dar una especial relevancia al capital intelectual en sus vertientes de "Capital Humano" (competencias personales) "Estructural" (competencias organizativas) y "Relacional" (competencias de relaciones con el entorno). Es decir, las personas con sus características, sus experiencias, sus capacidades, sus saberes, el liderazgo, el trabajo en equipo; la organización, los procesos, el clima organizacional, los mecanismos de captación y transferencia de conocimientos, las tecnologías y mecanismos de flujo de información y las interrelaciones tanto entre las personas como de éstas con el conocimiento y su aplicación, así como las alianzas estratégicas.

En esta nueva estructura se hace necesario para la gestión de la docencia el articular orgánicamente la investigación, generación, adaptación y modelización de saberes con las labores de transferencia, mediante un proceso continuo que enlace el nuevo conocimiento desde sus orígenes hasta su aplicación productiva, pasando por la etapa de formación, perfeccionamiento y reciclaje de profesionales y técnicos. En este nuevo modelo, el docente debe facilitar la comprensión de las teorías, ofrecer posibilidades de usarla en situaciones reales, promover y ordenar el diálogo entre los estudiantes, capacitarlos para reflexionar sobre su acción y formarlos para tomar decisiones. En consecuencia, para incrementar el capital intelectual de una universidad es necesario, desde la perspectiva de la gestión de la docencia, un cambio organizacional que genere un mayor dinamismo en los aprendizajes e incremente la vinculación con los procesos productivos.

Desde la perspectiva de la función docente la gestión del conocimiento requiere la consideración de varios componentes referidos al manejo de la información, de los cuales los principales son:

- Los objetivos y orientaciones del sistema. Estos incluyen: los criterios para definir el funcionamiento del sistema de información, la explicitación de los criterios de apoyo 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.
- Las formas del procesamiento de datos. Estas incluyen: el flujo de la información, el diseño de tablas de información y tablas de datos, la determinación de criterios, indicadores, variables y datos a usar y su origen.

- La especificación de las fuentes de datos, mecanismos de actualización, centros de acopio y procesamiento, y los niveles de acceso a la acción.
- 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 sistema, nodos y elementos de enlace.

5. COMENTARIOS

La universidad como institución social, está en un período de mutaciones importantes asociadas a los cambios políticos, sociales, económicos, culturales, científicos y tecnológicos que están ocurriendo en su entorno. El control de gestión en la docencia que demandan los tiempos actuales obliga a replantearse los modelos tradicionales de administración universitaria para atender las nuevas demandas del desarrollo económico y social, por lo que la mayor parte de las instituciones de educación superior se han visto compelidas a generar cambios en su estructura y en su funcionamiento.

Para enfrentar las nuevas demandas realizar transformaciones substantivas en la gestión de la docencia. En et alinea se plantea generar un modelo flexible, de gestión de la docencia, que integre en forma sistemática y coherente el conjunto de conceptos, principios y mecanismos básicos que sustenten tanto su implementación , como las interrelaciones de sus componentes. Además se requiere profesionalizar la administración académica ya que ha pasado a constituirse en una labor altamente tecnologizada y requeriente.

Este proceso de profesionalización de la administración académica es común a todas las instituciones Sin embargo, hay algunas diferencias sustantivas atribuibles a la naturaleza y tipo de entidades. Por ejemplo en las universidades denominadas completas o de investigación el modelo de gestión debe ser aplicado de modo diferente que en las instituciones centradas básicamente en la docencia. Asimismo en las entidades públicas focalizadas en el servicio público las condiciones que determinan el modelo de gestión son diferentes a las de las instituciones de educación superior privadas para las cuales priman las reglas del mercado educacional. Pero en todas las universidades actualmente se constatan algunas situaciones relacionadas con la gestión de la docencia que son similares.

Entre las situaciones comunes está la creciente preocupación por desarrollar e implementar políticas docentes, por formar egresados que estén en condiciones de enfrentar una nueva realidad profesional y por tener profesores que no solo reúnan competencias en su especialidad, sino que además, habilidades pedagógicas para generar en sus estudiantes aprendizajes significativos.

También es común para todas la necesidad de avanzar en la gestión del currículo en su amplia y variada gama de componentes, en la gestión del personal docente con todas las implicancias que ello conlleva para el desempeño institucional de los académicos, en la gestión de la información como herramienta fundamental del

desarrollo universitario y en la gestión de la evaluación considerada pieza clave para mantener altos estándares de calidad.

Una mención especial merece la gestión del conocimiento, que apareció hacia la mitad de la década de los noventa y que se perfila cada vez con mayor claridad. Esto requiere ser abordado con urgencia en las universidades que necesitan adecuarse a demandas hasta ahora desconocidas y que desde el sector productivo son cada vez más requerientes.

Todo lo anterior supone establecer indicadores que permitan controlar la gestión de la docencia y tomar decisiones informadas y lo más objetivas posible.

Entre los temas que debieran ser abordados a futuro para perfilar mejor la gestión docente se sugieren los siguientes:

- El desarrollo de modelos de gestión adecuados a la realidad de cada institución en los cuales se incorporen diversos elementos asociados a las nuevas demandas de una población estudiantil más diversificada y con una visión diferente de los requerimientos de la formación profesional. Se sugiere, en concreto, estudiar las demandas futuras reales que tendrá la educación superior. Esto debiera incluir: orientación al estudiante, que es considerado como una de las componentes de la calidad de la educación; consultas al sector productivo y a los egresados de diferentes carreras.
- El estudio de diversas formas de estructura curricular que respondan a una demanda diversificada, que sienten las bases del autoperfeccionamiento de los egresados y consideren la lógica de la educación permanente. Esto implica flexibilizar los currículos, crear opciones de salidas intermedias, ciclos básicos, ofrecer estudios generales, cursos de especialización, diplomados, post títulos, post grados, etc. Asimismo, se debería considerar el reconocimiento y validación de conocimientos relevantes, la convalidación de estudios, la estructuración de programas interdisciplinarios, etc.
- El estudio de nuevas metodologías docentes acordes con la sociedad del conocimiento. Entre los aspectos que se deberían tratar en este tema se sugiere considerar: el nuevo papel del profesor; nuevas relaciones profesor-alumno; nuevas formas de enseñanza, profundización en el conocimiento de los procesos cognitivos y su incidencia en la conformación de los currículos y en la organización de la enseñanza, incluyendo aspectos tales como estilos cognitivos, desarrollo de una mentalidad abierta y sobre todo educación centrada en los aprendizajes y en la búsqueda de la calidad a través de estos. Se propone específicamente estudiar los modos de incorporar nuevas formas de enseñanza que consideren el desarrollo de la creatividad, la vinculación con la actividad productiva, el trabajo personal intensivo y la pedagogía activa (educación no presencial o virtual).
- La utilización de nuevos recursos de aprendizaje y de transferencia de información (uso de multimedios, uso de redes de información, etc.) que permitan una dinamización de la enseñanza y potencien para el auto aprendizaje. En este tema se propone centrar el interés en la investigación

y desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a la docencia y a los servicios de apoyo. Esto es, el uso de multimedios audiovisuales y computadores, así como la optimización de los servicios de búsqueda y recuperación de información.

- La incorporación de procedimientos de evaluación, orientados a mejorar la calidad de la docencia en sus diferentes dimensiones. Las evaluaciones de instituciones y programas concluirían en una acreditación de los mismos, tendientes a garantizar la fe pública, dar garantías a los beneficiarios, así como también a estimular la superación intrainstitucional. En este tema se considera importante profundizar en el análisis conceptual y operativo amplio de la evaluación en la universidad como elemento fundamental de la gestión de la función docente. Para ello se propone considerar no sólo la evaluación institucional y de programas, sino también la evaluación del profesor por los alumnos y alumnas, la evaluación del aprendizaje y desempeño de los estudiantes y la evaluación de los académicos con fines de jerarquización. En esta perspectiva se considera importante el desarrollo de un marco básico sobre acreditación de programas profesionales que contribuya a la formulación de sistemas nacionales de acreditación que, respetando las características y condiciones nacionales, asegure que sus programas cumplan con estándares y requisitos de calidad reconocidos internacionalmente.
- La incorporación del conjunto de modificaciones necesarias para incrementar el capital intelectual de las universidades incluyendo los aspectos humanos, estructurales y relacionales que son necesarias para hacer de dichas instituciones entidades acordes a los requerimientos de la sociedad del conocimiento.