

GESTION DE LA DOCENCIA UNIVERSITARIA EN EUROPA Y AMERICA LATINA

Luis Eduardo González F.*

Hernán Ayarza Elorza **

PREAMBULO

Durante los años 1996, 1997 y 1998, CINDA llevó a cabo el Proyecto *Gestión de la Función Docente Universitaria* con el apoyo de un Programa Interuniversitario de colaboración entre la Unión Europea y América Latina (ALFA). Los estudios sobre el tema fueron ejecutados por especialistas de siete universidades latinoamericanas (Universidad Austral de Chile; Universidad Autónoma Metropolitana, de México; Universidad de Panamá; Pontificia Universidad Javeriana, de Colombia; Universidad del Norte, de Colombia; Pontificia Universidad Católica del Perú y Universidad Católica de Valparaíso, Chile) y tres universidades europeas (Universidad Politécnica de Cataluña, España; Universidad de Génova, Italia y el Instituto Superior Técnico de Portugal).

Los sesenta trabajos resultantes, basados en las experiencias de las instituciones participantes sobre el tema, fueron editados en el libro *Gestión Docente Universitaria. Modelos Comparados*, que se publicó en tres Volúmenes y una Guía de Lectura. Estos trabajos han constituido los insumos fundamentales de este artículo. Ellos están incluidos In extenso en el libro mencionado, dejando constancia de sus autores y de la universidad que representan.

La riqueza y variedad de estos trabajos y la naturaleza de la amplia discusión que siguió a sus respectivas presentaciones y facilitó un intercambio realmente horizontal entre académicos europeos y latinoamericanos en un plano de igualdad. Hoy día, con la globalización, las tradicionales diferencias entre los mundos universitarios de Europa y América Latina tienden a acortarse rápidamente. Aunque no se puede desconocer que respecto a recursos materiales y de información hay aún diferencias, siendo una de las más importantes la tradición universitaria existente en Europa que, por cierto, las universidades de latinoamérica no pueden tener aún. Sin embargo, las interrelaciones entre académicos de ambos continentes se dan en un plano de pares, como se pudo apreciar en el desarrollo del proyecto.

* Editor del libro "Gestión Docente Universitaria. Modelos Comparados" CINDA, 1998.

* Coordinador del Proyecto ALFA-CINDA.

Este artículo se basa fundamentalmente en la síntesis global de los resultados del proyecto. Gran parte de las ideas incluidas en este artículo se derivan de los trabajos que integran el libro citado y no necesariamente de los autores.

Su estructura se ha dividido, además de este preámbulo, en tres partes que se refieren a *Características y Proyecciones de la Universidad* la primera, a *Elementos de Contexto y Aspectos Conceptuales de la Gestión Docente Investigativa* la segunda y, por último la tercera, a *Principales Elementos de la Gestión Docente Universitaria*.

I. CARACTERÍSTICAS Y PROYECCIONES DE LA UNIVERSIDAD

La universidad latinoamericana ha seguido, en general, el modelo de la universidad europea, en especial el de la Universidad de Salamanca, aunque en tiempos más recientes, por influencia de las políticas neoliberales y de libre mercado seguidas por el desarrollo de los países, también en la educación, las universidades de América Latina se han inclinado por el modelo norteamericano, siendo posible que a mediano plazo sus congéneres europeas adopten también algunos aspectos de dicho modelo. Es así como, por primera vez, la experiencia de la gestión universitaria de América Latina puede ser una avanzada de los cambios que se puedan producir en Europa en este campo, lo que da una relevancia especial a los temas tratados y resultados del Proyecto referido anteriormente.

Es importante destacar también 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, está claro que la educación superior estará caracterizada en el futuro por la diversificación de las instituciones, coexistiendo diversos modelos, variadas formas y diferentes campos de especialización. De hecho, esto ya ha estado ocurriendo a partir de la década de los ochenta en América Latina, con la creación de nuevas universidades y con la creciente incorporación de instituciones privadas a los sistemas de educación superior.

Resulta paradójico que pese a esta diversidad, se requiera como nunca antes homologar estudios, reconocer aprendizajes que faciliten el intercambio, permitan la internacionalización, y la globalización de la educación universitaria. En esta perspectiva es necesario generar criterios de equivalencia que posibiliten dicho intercambio, lo que

implica cierto grado de unidad en los distintos programas universitarios y la instauración de procesos de evaluación y acreditación adecuados.

Otro aspecto importante de señalar, es el cambio que ha tenido el Estado en relación con la universidad. También surge aquí una tensión entre la autonomía universitaria, baluarte necesario para el desarrollo académico de las cátedras, y los procesos de evaluación externos, en especial cuando están comprometidos recursos estatales. Actualmente esta tensión es real en muchas universidades, siendo muy posible que se mantenga en el tiempo, en tanto no haya concordancia entre los criterios del Estado que les aporta recursos financieros y los que rigen su propio y libre desarrollo académico.

Otra característica común de las universidades, tanto de Europa como de América Latina, es el cambio que se ha producido en la población atendida. Actualmente ya no sólo se incorporan a la educación superior los estudiantes egresados de la enseñanza media, sino también muchos profesionales jóvenes y personas mayores que necesitan reciclarse, o especializarse, en la perspectiva de la educación permanente. Es así como el número de quienes siguen estudios superiores, no necesariamente conducentes a un grado o un título sino simplemente orientados a lograr mayores aprendizajes, ha llegado a superar, en algunas universidades, el de los estudiantes regulares de pregrado.

En la actualidad el manejo de una empresa tan multifacética como es la universidad requiere de capacidades profesionales para ejercerlo, por lo que la profesionalización, 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 la importancia de que las instituciones universitarias cuenten con un proyecto institucional que debe constituir, hoy en día, uno de los elementos fundamentales dentro de la profesionalización de la gestión docente, siendo necesario tomar en consideración los diversos aspectos que han llevado 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 educación superior, se hace necesario poner mayor énfasis en la formación integral del estudiante y de su capacidad de adaptación, así como también en la importancia que todas las instituciones están dando a los valores, los que se consideran hoy tan importantes como la formación técnica de los egresados.

Un nuevo aspecto que se ha hecho presente en la educación superior es la necesidad de reestructurar el currículo, con el propósito de ofrecer carreras más cortas o generar salidas intermedias, programas de reciclaje, de especialización o de educación continua, los que se caracterizan por su variedad y su flexibilidad, dentro de programas que se traslapan, concebidos en la perspectiva de la educación permanente.

También es pertinente mencionar los cambios que se están produciendo en las metodologías docentes, caracterizados, fundamentalmente, por centrarse en el aprendizaje. Se podría decir que las universidades, cuya preocupación fundamental era otrora de "cómo enseñar", están tendiendo hoy a preocuparse más de "cómo aprenden" mejor los estudiantes, cómo preparar más adecuadamente a los egresados, cómo asegurar que manejen y dominen ciertos saberes básicos y adquieran ciertas competencias para su desempeño profesional, poniendo menos énfasis en los procesos propios de enseñanza. No basta en la actualidad que un profesor sea un sabio si no es capaz de comunicar y compartir su sabiduría con los estudiantes y lograr cambios en sus aprendizajes. Esto último constituye una transformación radical de la educación que se ha acentuado en los últimos años, marcando nuevos rumbos en la docencia universitaria tanto en América Latina como en Europa. Actualmente se da mayor preponderancia al trabajo personal del estudiante que a la clase expositiva, usándose con mayor propiedad las ayudas audiovisuales y los innumerables recursos que la informática ofrece en la actualidad a profesores y estudiantes. Se aprecia también una mayor preocupación por los intereses de los estudiantes tomándolos 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 situación en las distintas universidades, la necesidad de una mayor vinculación con la realidad de la práctica profesional. 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, son parte de estas nuevas tendencias en educación superior. También cabe destacar la relevancia que ha adquirido la evaluación que no sólo se limita, 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 los recursos, obligando a una planificación

curricular diferente, a compartir recursos entre diferentes unidades académicas en función de carreras, a una mejor utilización de la infraestructura y 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 hoy día no basta con que la universidad enseñe sino que también debe enseñar de manera motivadora, atractiva, entretenida y lograr un clima de relaciones entre enseñanza y aprendizaje que permita realmente mejorar, para lograr, en definitiva, una mejor formación integral de los estudiantes.

A partir de lo señalado se vislumbra que aún queda mucho trabajo por hacer, aunque también se observa que existen lineamientos, orientaciones y experiencias acumuladas, las cuales permiten apreciar que hay una situación positiva que se proyecta a mediano plazo. Se constata que aún quedan vacíos en cuanto a la gestión pedagógica, pero también es cierto que en la actualidad se tiene mayor claridad respecto a lo que ésta será a futuro en comparación con la que existía hace unos pocos años atrás.

Por ello no se puede desconocer que en la sociedad actual, incluso a largo plazo, la universidad debe mantener su liderazgo, su papel de conciencia crítica, su anticipación al futuro en la formación de profesionales, su capacidad de generar nuevas tecnologías, de introducir nuevos conocimientos, de difundir los saberes y, finalmente, de su influencia en la sociedad, para contribuir a una mejor calidad de vida para todos los sectores de la sociedad.

II. ELEMENTOS DE CONTEXTO Y ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA GESTIÓN DOCENTE UNIVERSITARIA ACTUAL

La humanidad está viviendo un tiempo de cambios muy rápidos que no permiten hablar de estabilidad y continuidad, sino de continua variabilidad. Se está produciendo también un fenómeno de cambios paradigmáticos en la empresa (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 los perfiles profesionales y de sus exigencias, ya que se requiere de individuos aptos para resolver problemas transversales entre los diferentes sectores productivos y dotados, sobre todo, de capacidad de relación, de autoaprendizaje, de afrontar situaciones nuevas, y de trabajar en grupos.

Se vive, en fin, una fase de transición social, económica e institucional con un muy alto grado de innovación tecnológica e intercambio mundial de bienes, servicios y de información. Pero el poder de almacenamiento, transformación e intercambio de dicha información lleva a un conocimiento fragmentado y 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 es 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. 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. En los países más desarrollados se presenta una fuerte heterogeneidad entre estudiantes que ingresan, debido a la transformación de una universidad elitista en una de masas. Asimismo se presentan cambios sustanciales en los perfiles: motivaciones, intereses, características personales, formas de comunicarse, imagen de la realidad y escala de valores de los estudiantes. A ellos se suma un mayor valor social de la educación superior.

El incremento del valor social de la 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 élites 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 transformado totalmente la estructura y la fisonomía de la educación post secundaria en los años recientes.

El fuerte incremento de la demanda por educación superior durante 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 una educación superior heterogénea, con sistemas de regulación inadecuados y en ocasiones prácticamente inexistentes, con una gran variedad de nivel de los grados y títulos otorgados, todo lo cual 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 a lo largo del tiempo, aunque ha habido modificaciones importantes en la organización universitaria, en tanto que en América Latina se han producido cambios substantivos en la diversificación y heterogeneidad de las instituciones. Es así como de 226 universidades que conformaban el sector a comienzos de los años '60 se ha llegado a tener, a comienzos de los '90, un total de 5.438 instituciones de muy diversa índole, con un incremento de 27 veces la matrícula.

Como reacción a esto se ha iniciado, durante las últimas décadas, una transformación cualitativa en la docencia, principalmente en las instituciones más prestigiosas, se busca una formación más integral y ligada a la investigación, en especial en el postgrado, dando mayor importancia a la vinculación con la realidad del entorno y a la preparación 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 consideren tanto la realidad interna como la externa.

Un factor 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 clara tendencia a la restricción de los aportes económicos por parte del Estado. En este contexto se debe dar respuesta, ante todo, a la demanda social entendida como los requerimientos y expectativas manifestados, 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 se deben considerar 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; y una capacidad de aprender a aprender.

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.

Referente 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; preocupados por 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, no sólo al avance de la ciencia y el conocimiento, sino a mejorar también la calidad de vida de la población, así como a preservar el patrimonio cultural y de los valores éticos. Todo ello implica abrir las puertas de la universidad para extender su servicio a toda la sociedad. La universidad no puede concebirse en función de sus propios académicos si no de la sociedad donde está inserta.

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, modulares; 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.

Desde la perspectiva de la sociedad, el currículo debe proporcionar al estudiante una sólida formación en cuanto a valores y actitudes, debiendo tener presente, además, la extensión universitaria.

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

El sistema de 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.

El sistema de apoyo a la docencia debe comprender: la formación de los profesores en pedagogía universitaria y en 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.

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, integrar las prácticas profesionales de los estudiantes, y entregar una formación de acuerdo con necesidades específicas y otros.

En la actualidad, los procesos educativos se enmarcan en contextos culturales en los que

la aplicación de las tecnologías computacionales y de comunicaciones, se torna fundamental. Sobre el particular se estima conveniente desarrollar habilidades acordes a las demandas económicas y productivas de la sociedad e introducir cambios cualitativos en los procedimientos de aprendizaje, tales como nuevos modelos de adquisición de conocimientos y nuevas aplicaciones de la tecnología, considerando sus características básicas y no sólo su aplicación.

Sin embargo, se advierte, que si bien las universidades se están incorporando a la actual sociedad de la información y las comunicaciones por medio de la utilización de 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.

No debe olvidarse tampoco que, tanto desde el punto de vista de la infraestructura como del de los costos de funcionamiento, las 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 sentido progresivamente.

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 (TIC). 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 TIC 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 el paradigma de oro de la educación, la tutoría de uno a uno, ni deshumanizarla, ya que la educación es un proceso entre personas en el marco de la 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 final, 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 TIC actuales.

En comparación, las nuevas TIC no solamente superan dichas deficiencias sino que, además, son imprescindibles para el manejo del ingente volumen de información que ellas mismas generan (sociedad de la información), 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 imprescindibles para la educación permanente, la que es difícilmente imaginable en términos de asistencia personal regular a la universidad, sin el apoyo de las nuevas técnicas comunicacionales y de la computación.

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 alumnos y reorientar la formación de los profesores proyectándola hacia los posibles futuros de la universidad.

III. PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA GESTION DOCENTE UNIVERSITARIA

Las presentaciones hechas por las universidades participantes en el proyecto, en relación con los principales problemas que aquellos enfrentan respecto a la gestión de la docencia y las estrategias generales adoptadas para abordarlos, permiten constatar la creciente

importancia que las universidades están dando a la docencia en relación con otras funciones universitarias. Por otra parte 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.

Como se dijo anteriormente, la universidad enfrenta en la actualidad 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 complica más aún debido a que en esta situación no sólo se requiere de más profesionales, sino particularmente de un cambio profundo en su educación, lo que obliga a reorientar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este proceso, centrado hasta ahora en la enseñanza impartida por el profesor, siendo el alumno un receptor pasivo, tiende hoy a centrarse en el aprendizaje orientado a desarrollar habilidades de trabajo independiente, creatividad y perfeccionamiento personal que capaciten al estudiante para afrontar situaciones nuevas. Esto exige que la docencia sea más dinámica y participativa y que haya 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, disciplinaria y pedagógica de los profesores.
- Promover los procesos interuniversitarios de cooperación y globalización.

Asimismo la obtención de resultados de calidad en la docencia, requiere fijar criterios internos definidos en aspectos tales como:

- Perfil profesional
- Rendimiento estudiantil
- Retención de los estudiantes
- Tiempo de titulación
- Retroalimentación de la información por consulta a los egresados y al medio profesional externo
- Mejoramiento y adecuación de la infraestructura
- Adecuación del equipamiento en calidad y cantidad
- Logística oportuna y adecuada
- Apoyo de la docencia por una investigación pertinente
- Respaldo, compromiso y apoyo institucional a la docencia en beneficio de su calidad
- 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 referente a intercambio de profesores y estudiantes, lo que debe ser considerado como uno de los factores básicos de un adecuado desarrollo docente.

3.1. Gestión del Currículo

Existe una gran diversidad de concepciones curriculares que van desde una muy simple, que lo homologa con el plan estudios, a otra más compleja en la cual se le concibe como el conjunto de experiencias que viven los alumnos durante el proceso de aprendizaje, planeadas con el propósito de 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 la que ha primado en los trabajos presentados por las universidades participantes en el proyecto.

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.

Los elementos orientadores permiten precisar la política e intencionalidad de las acciones educativas, establecer dónde se quiere llegar, que tipo de persona se desea formar, qué valores promover. Estos son los enunciados que de una u otra forma señalan el para qué y el deber ser de la acción educativa definiendo por lo tanto la identidad de la institución. Ellos 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, el que finalmente 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 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 de 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:

- 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.
- Las opciones para explicitar concepciones curriculares y fundamentos educativos que orienten la acción pedagógica.
- El esquema para definir el campo ocupacional incluyendo referencias a las demandas cuantitativas y cualitativas de las profesiones, 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.
- 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, además de las capacidades funcionarias en términos de responsabilidades, funciones y tareas que estará en condiciones de ejercer.

- El conjunto de elementos que forman parte del diseño de planes de estudio (pensum) incluyendo aspectos tales como definición de los carriles o líneas de formación, la secuencia de prerequisites y correquisitos en las actividades docentes, 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 proyecto final.
- Los elementos del programa (silabous) de cada actividad docente¹ (asignatura), incluyendo aspectos tales como el propósito de la actividad, los objetivos de aprendizaje, los contenidos, métodos, bibliografía y calendarización de actividades, así como formas de evaluación.
- 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. Reconversión o reingeniería del currículo universitario para su adaptación a la nueva clientela (adultos, profesionales y egresados). 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).
- 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.
- 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 autoaprendizaje y de perfeccionamiento permanente. Formación integral del estudiante. Formas de apoyo a programas de alta rentabilidad social y baja rentabilidad privada.
- La explicitación de diferentes opciones metodológicas (pedagogía activa, focalización en el aprendizaje, educación mediatizada, educación no presencial o virtual, etc.),

¹ Las actividades docentes pueden ser cursos, laboratorios, talleres, practica profesional, trabajo personal dirigido, tesis etc.

los distintos roles del profesor y las formas de introducir cambios en las metodologías docentes.

- Las formas de desarrollar nuevas habilidades 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.
- 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 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. Primero, el currículo como traductor que transforma un proyecto educativo nacional e institucional en propuestas de formación. Segundo, el currículo como articulador, es decir, que conjuga varios elementos para darles formas y movimientos específicos. Tercero, 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 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 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 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.

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 tronco común o 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) donde los profesores interactúan formando grupos de trabajo colaborativo en red.

3.2. 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, tomando en cuenta, 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 profesorado 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 los docentes de jornada completa, profesionales competentes en su especialidad, no tenían capacitación pedagógica, manteniendo una modalidad docente 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. 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 nueva 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, 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 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. 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. Entre los principales aspectos corresponde mencionar 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 es la importancia de establecer un proceso sistemático en la propia disciplina, así como en lo que se refiere a capacitación docente y de investigación. En un principio las universidades dieron mayor importancia al perfeccionamiento disciplinario, estimulando y valorando la obtención de grados académicos, cuya posesión es también condición necesaria 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 al perfeccionamiento académico -disciplinario y pedagógico- 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 para llevarlo a cabo.

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.

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.

También es importante tomar en cuenta 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.

Además cabe considerar otros elementos referidos al desarrollo profesoral, tales como:

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

La formación del docente debería incluir, junto con las competencias disciplinares competencias en ciencias de la educación lo cual implica, ante todo, saber relacionar la psicología del aprendizaje con las problemáticas específicas de la disciplina. Es

importante también pensar la disciplina en relación con los contenidos histórico-epistemológicos y socio-culturales.

La formación 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 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 la pedagogía universitaria.

3.3. Gestión de la Información

La definición de "gestión de la información" requiere la consideración de varios componentes, de los cuales los principales son:

- 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 de su focalización en los procesos.
- Las formas del procesamiento de datos que 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.

3.4. Gestión de la Evaluación para la Calidad

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 lo amplio y complejo del campo que abarca la docencia, a los múltiples elementos que intervienen en ella, y a los diferentes modelos de instituciones existentes. De aquí que sea muy difícil medir y evaluar objetivamente la calidad de esta función, ya que la definición de calidad es un concepto relativo, un término de referencia de carácter comparativo, en relación con un cierto patrón real o utópico al que se aplican criterios adecuados.

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 a las políticas de desarrollo de los países, todo lo cual origina 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 etario de la demanda por estudios superiores, una participación más equilibrada por géneros, y la aparición de nuevas motivaciones y exigencias en relación con la tenencia de estudios postsecundarios, en especial universitarios.

En relación con aspectos conceptuales de la evaluación de la docencia, hay consenso en que su objetivo principal es su mejoramiento de la calidad.

En cuanto al proceso mismo se establece que la evaluación debe considerar el modelo de enseñanza adoptado por la institución y su proyecto educativo. De aquí que una manera de evaluar la calidad sea la medición del grado de cumplimiento de sus propósitos y fines. Debe además contemplar otras prioridades como, ser sencilla, participativa, y tener presente los referentes externos.

Desde luego, la evaluación es un concepto dinámico que debe considerar, además de la docencia, la evaluación en la formación, investigación y servicios, debiendo encajar en un sistema de mejoramiento capaz de implementar los cambios propuestos, constituyendo un medio para el perfeccionamiento y no un fin en sí mismo.

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

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

En relación con los aspectos que deben ser evaluados, se deben considerar elementos tales como: fines, políticas y estrategias, lineamientos de acción, formas de implementación, formas de evaluación, los niveles (nacional, institucional, unidad académica), y el tipo de docencia (pregrado, postgrado, educación continua y capacitación).

Por otra parte, 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 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.

IV. COMENTARIO FINAL

La universidad como institución social, que en Europa tiene varios siglos de existencia y que surgió en América prácticamente a los pocos años de la llegada de Colón, está en un período de mutaciones importantes asociadas a los cambios políticos, sociales, económicos, culturales, científicos y tecnológicos que están ocurriendo en su entorno.

Internamente ello ha implicado cambios substantivos en la gestión de la docencia que por su complejidad se ha profesionalizado constituyendo una labor altamente tecnologizada y requeriente.

Este proceso de profesionalización de administración académica es común en Europa y América Latina. Sin embargo, hay algunas diferencias sustantivas atribuibles a los cambios que se han dado en la naturaleza y tipo de instituciones que han surgido en años recientes en la Región Latinoamericana. En efecto, mientras en Europa se observa una cierta continuidad institucional, en lo cual priman las grandes universidades tradicionales de carácter estatal, en América Latina han surgido a contar de los años ochenta varios miles de instituciones en su mayoría privadas y con fines de lucro, entre las cuales menos de un quinto son universidades y entre ellas sólo algunas pocas pueden considerarse como tales. Es decir, instituciones académicas las cuales realizan investigación, docencia de pre y postgrado y extensión. Este tipo de universidades es homologable, en términos de modelo institucional, a la universidad europea tradicional. En cambio, el resto de las instituciones de América Latina se rige más bien por los modelos norteamericanos, en el cual priman las reglas del mercado educacional.

En el ámbito de las universidades latinoamericanas y europeas comparables, si bien existen condiciones de contexto diferentes, se observan varias similitudes en referencia a la gestión docente.

En primer lugar, se observa una preocupación común por desarrollar e implementar políticas docentes, por formar egresados que estén en condiciones de enfrentar una nueva realidad profesional y tener profesores que no solo reúnan competencia en su especialidad si no que también tengan las habilidades pedagógicas para generar en sus estudiantes aprendizajes significativos.

En segundo lugar, los ámbitos considerados en la gestión docente son similares. Entre ellos se destaca la gestión del currículo a su amplia y variada gama de componentes, la gestión del personal docente con todas las implicancias que ello conlleva para el desempeño institucional de los académicos, la gestión de la información como herramienta fundamental del desarrollo universitario y la gestión de la evaluación considerado pieza clave para mantener altos estándares de calidad.

También se pueden denotar ciertas diferencias en algunos aspectos de la gestión académica entre las universidades europeas y latinoamericanas. En primer lugar, por la propiedad y tipo de sostenedores de la universidad latinoamericana, donde se constata una mejor heterogeneidad. En América Latina hay mayor proporción de universidades privadas, incluyendo las católicas, en donde existe mayor autonomía y mayor compromiso con el auto financiamiento. En Europa en cambio existe una mayor presencia estatal y un mayor compromiso financiero del Estado. Esto ciertamente afecta y condiciona la gestión docente y académica en general.

En segundo término, si bien los criterios de calidad pueden ser similares, los estándares son diferentes, siendo más requerientes en Europa. Basta mencionar, a modo de ejemplo, que es prácticamente inconcebible en Europa ejercer la docencia sin el grado de Doctor. En cambio, en promedio sólo una proporción del orden de uno de cada diez académicos reúne esta condición en América Latina. Sin duda, dicha situación condiciona las políticas de selección y perfeccionamiento de los profesores e incide sobre la gestión docente.

En cuanto a la gestión de la evaluación en ambos continentes se han realizado esfuerzos tendientes a mejorar la calidad. Sin embargo, los estándares de la Comunidad Europea y las exigencias derivadas de la movilidad estudiantil han obligado a remontar a niveles de excelencia académica altos y homogéneos, situación que es diferente en América Latina, donde la acreditación de instituciones y programas es más reciente y en donde la diversidad cualitativa es notable. En estas condiciones la gestión de evaluación para la calidad implica requerimientos diferentes para las universidades de Europa y América

Latina.

En síntesis, la revisión de experiencias de universidades europeas tradicionales a instituciones de elite de América Latina lleva a concluir que el tipo de preocupaciones y los aspectos considerados en la gestión de la docencia de ambos continentes es similar. Sin embargo, las condiciones del entorno hace que la forma de abordar estos aspectos tenga características disímiles.