



## La gestión de la carrera universitaria centrada en los procesos y en los resultados

**Alfredo Méndez Leyva** [\(CV\)](#)  
[mendez@cug.co.cu](mailto:mendez@cug.co.cu)  
**Matilde Márquez Lorez** [\(CV\)](#)  
[accp@gtmo.inf.cu](mailto:accp@gtmo.inf.cu)

**Universidad de Guantánamo**  
&nbsp;

### INTRODUCCIÓN

Un problema central y actual de las investigaciones pedagógicas, de las comunidades universitarias y sus autoridades académicas y públicas, así como de las políticas educacionales de los países es la calidad. La calidad educativa está determinada por múltiples aspectos y dimensiones, entre los que se encuentra la calidad con que se planifican, ejecutan y controlan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En las investigaciones educativas mucha atención se le ha prestado a qué, cómo y para qué enseñar y menos atención ha recibido él cómo se gestionan los procesos formativos, aún cuando la misión del proceso docente educativo es -enriquecer y transformar la personalidad en desarrollo dotándolas de nuevos conocimientos, competencias, habilidades, destrezas, aptitudes y valores- para formar profesionales útiles a la sociedad que sean capaces de resolver los problemas que se le presentarán en el mundo laboral una vez egresados de las aulas universitarias.

Los resultados que se presentan, constituye un estudio de caso, en el que desde el análisis de la documentación normativa que sustenta los procesos de evaluación y acreditación de programas de carreras y en la experiencia de los autores que en calidad de jefe del departamento metodológico y profesora de la carrera de comunicación social han participado en calidad de experto (el primer autor) en los procesos de autoevaluación institucional en la Universidad de Guantánamo-Universidad de Guantánamo- y (ambos autores) en el balance de los objetivos cada año y de sus reflexiones sobre el trabajo metodológico sistematizando la visión de la problemática asumida.

Garantizar una mayor calidad en la formación integral del profesional constituye el principal objetivo de la Educación Superior Cubana (Vecino A. 2004), y es por ello “que desde hace muchos años se trabaja arduamente para lograr niveles superiores en la concepción y ejecución de la labor educativa desde el contenido de las disciplinas, para asegurar el dominio de los modos de actuación profesionales previstos, en el perfeccionamiento continuo de los planes de estudio y en la consolidación del sistema de evaluación y acreditación de las carreras



---

universitarias” (Horruitiner P. 2004).

Además, si por su misión social en la formación de profesionales a la universidad se le define como una organización que aprende y propicia el cambio. Entonces, si se promueve una gestión centrada en los procesos y construida sobre el diálogo entre las teorías y la práctica se mejoran los resultados y se eleva la eficiencia en la gestión de la carrera. También, se considera que en la docencia las normativas, la planificación y los modelos prescriptivos por sí solos no aseguran una gestión eficaz y, menos aún, un mejoramiento en la calidad de los aprendizajes.

Asumir un enfoque de gestión docente centrado en los procesos implica considerar el perfeccionamiento continuo del proceso formativo, no como un conjunto de recursos y nuevas normativas, sino principalmente como un proceso de innovación y de cambio, donde se encuentran e incluso se tensionan diferentes lógicas de actuación y cuyo centro está en el desempeño efectivo del Colectivo metodológico/pedagógico y en las prácticas formativas que ellos dirigen. Sin embargo, la constatación del funcionamiento de los colectivos metodológicos en las diferentes carreras de la Universidad de Guantánamo y otros Centros de Enseñanza Superior ha permitido identificar la necesidad de tomar conciencia de nuestra obligación de definir el sistema de gestión a aplicar en la Carrera-objeto del sistema de evaluación y acreditación- SEA-CU-. Se requiere optimizar los procesos y mejorar la calidad del graduado.

Hay que cumplir con las normas que se establecen en la RM 210/2007 y al mismo tiempo obtener resultados según el patrón del SEA-CU[1]. La primera establece las normas de lo que debe hacerse en todos los niveles. La segunda establece en que medida se deben satisfacer las expectativas que la sociedad espera de la formación del graduado en nuestras universidades. Entonces el centro del problema se traslada al know how, el cómo alcanzar los requisitos en el funcionamiento de cada carrera según la RM 210/2007 satisfaciendo las exigencias del SEA-CU en sus resultados.

Ciertamente, lograr la armonía entre los aspectos señalados solo es posible cuando se considere la unidad dialéctica entre ambos y la conexión que solo se puede lograr cuando exista una adecuada interrelación entre lo administrativo y lo metodológico en la dirección del proceso de formación del profesional, desde el nivel estratégico a nivel del centro hasta el desempeño eficiente de cada docente y grupo de estudiantes en el proceso de formación.

Siguiendo la idea central del trabajo “la concepción más general que sustenta los sistemas de evaluación y acreditación es que la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación constituyen una unidad dialéctica y, por ello, son procesos de un sistema integral que se reconoce como la gestión para el mejoramiento continuo de la calidad de la educación superior y de certificación pública de niveles de calidad: nacional e internacional (Surós y Espi, 2010).

Pero, como se señala Vecino Alegret, F (2002): “El control y gestión de la calidad en las carreras es una tarea compleja, que involucra a muchos actores; por lo que los llamados



estándares de calidad, deben convertirse en el accionar diario de cada uno de los factores implicados en el proceso, con vistas a lograr que las carreras demuestren su calidad en el proceso de formación”.

La acreditación de programas académicos tiene su antecedente inmediato en los procesos de evaluación que adquirieron importancia creciente en el mundo a partir de la década de los años ochenta. Ello se ha manifestado en las políticas y programas que han emprendido los gobiernos de todo el orbe, apoyados por organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y otros. Cuba no ha estado ajena a estos propósitos.

Sin embargo, el mejoramiento de la calidad de un programa universitario, sea de una carrera o una maestría, no transcurre de manera espontánea, a partir de la aplicación de un proceso de evaluación externa y acreditación. Para lograr esta mejora, es imprescindible la asunción de conceptos asociados a la cultura de la calidad y la gestión de la calidad, acompañados por la elaboración de estrategias y la ejecución de las consiguientes acciones que propicien los cambios deseados en el programa. (Jaime y Medina, 2010).

Calidad, se definirá como la medida en que un Programa de formación de una carrera se aproxima a un patrón que puede ser catalogado como ideal en el sentido de que representa algo que debe ser alcanzado, más como finalidad -filosofía de la calidad- que como meta. El desafío principal del mejoramiento de la Gestión del proceso de formación en una universidad es lograr la eficacia y la eficiencia en las carreras, con un sentido amplio de su responsabilidad social. El aumento de la eficiencia del proceso formativo y la satisfacción de los estudiantes con el proceso de formación de un profesional competente y comprometido con su sociedad, su objetivo directo.

Sin embargo, (Pedro Horruitiner Silva, 2007)[\[2\]](#), “en esa lógica., entre colectivos.....casi siempre ocurre que cada una actúa con cierta independencia de las restantes, sin un análisis pedagógico profundo acerca de si sus efectos convergen hacia los objetivos deseados en la formación de dicho profesional”.

El proyecto educativo[\[3\]](#)- según el autor- de la carrera como herramienta de gestión se convierte en el eje central para las ejecuciones y comparaciones entre todos los subsistemas que intervienen en el proceso formativo, además es expresión formal del compromiso con los usuarios acerca del producto que se propone entregar la universidad a la sociedad. Sin embargo, una de las cuestiones que menos tratamiento recibe en el trabajo metodológico sistemático es el funcionamiento de los Colectivos de carrera y en ocasiones predomina lo administrativo sobre lo metodológico, del contenido disciplinar sobre los objetivos formativos, etc.

Se pretende, como objetivo, configurar una herramienta que permita justificar y legitimar el establecimiento y uso de criterios de calidad universitaria en sus más importantes dimensiones



en la gestión del Colectivo de carrera como alternativa al cambio de paradigma universitario incorporando y clarificando cuestiones gerenciales asociada a la gestión de la calidad sin perder la esencia de la misión principal de la universidad.

La propuesta esta dirigida a que se apliquen conscientemente *principios de la Gestión de la calidad como*: Compromiso de la dirección; Trabajo en equipo; La calidad es tarea de todos; Decisiones basadas en hechos y en el conocimiento de datos objetivos.

La gestión de la calidad se orienta siempre hacia el logro de la mejora, en el convencimiento de que nada es tan bueno que no pueda ser mejorado. Se impone, que se enfoque la gestión<sup>[4]</sup> universitaria tal como aparece en el Objetivo 10 de los documentos de trabajo del MES para el curso 2011-2012: Incrementar la calidad, eficiencia y racionalidad de la gestión en las entidades, con mayor integración de los procesos, en correspondencia con los planes y presupuestos aprobados y con *sus criterios de medida*: **CM 1**. Cada entidad tiene diseñado su sistema de gestión orientado a la calidad y a la integración de los procesos y el **CM 3**: Es diseñado y aplicado un sistema de indicadores de eficiencia de la gestión. Es decir, aparece la Calidad integrada en política organizacional, y de cierta forma respondiendo a las indicaciones del SUPRA.

La naturaleza del objeto de transformación del proyecto que sustenta los resultados obtenidos en este estudio de caso conduce a valorar la convergencia de varias disciplinas científicas en la gestión de la calidad en la docencia. Desde una perspectiva de la teoría de la dirección científica o desde la cibernética, si se toma como referente la idea de un sistema lógicamente autorregulado que se ajusta autónomamente para mantener ciertos equilibrios internos para garantizar su funcionalidad en un contexto determinado. O desde las teorías de aprendizaje y otras de carácter psicopedagógico se presta un enfoque de aprendizaje-acción como soporte del autoaprendizaje de los estudiantes en formación y de los docentes en su profesionalización como docente. Ambas perspectivas se integran en otro aspecto de amplia repercusión en la última década, al menos en la política y en la dirección de las universidades: la gestión de la calidad la que señala la importancia de contar con diseños explícitos de información de, validación y de procesos de rediseño permanente en la búsqueda de la excelencia. Esto es generalmente aceptado en el marco de actividades productivas y/o empresariales, no así en los organismos formadores.

Basado en todo lo anterior la finalidad del trabajo ha estado centrada a lograr, a partir del estudio documental y normativo, la evaluación de nuestra realidad e identificación de las tendencias fundamentales en la gestión, una herramienta de gestión que utilizada adecuadamente por los colectivos metodológicos y los niveles directivos de la universidad se logre la implementación de acciones de mejora efectivas en el desarrollo de las carreras universitarias en el marco del Proyecto de mejoramiento de la gestión de la docencia en la UG.

## DESARROLLO





Como parte del Proyecto de mejoramiento de la calidad de la formación del profesional en la Universidad de Guantánamo-UG- se estableció como una de las líneas de acción la gestión de la docencia. Su selección estuvo basada en el análisis del funcionamiento de las carreras y de los resultados de la auto-evaluación institucional que reflejaron insuficiencias en la gestión de la carrera. Se valoró el plan de mejora. Este plan surge como resultado de un análisis retrospectivo, circunscriptivo y prospectivo acerca de los procesos universitarios; lo qué se hizo, por qué se hizo, por qué no resultó, lo qué debe hacerse para lograr mejores resultados, lo qué necesita cambiarse y por qué, cómo puede hacerse, con qué medios, qué implicaciones podrían resultar de las limitaciones existentes, entre otros aspectos que aseguren la comprensión y la toma de conciencia de directivos y funcionarios de las áreas académicas y funcionales de la UG, así como la estimulación de las posibilidades de auto-transformación y crecimiento organizacional de toda la comunidad universitaria.

El enfoque sistémico como método científico permite modelar la realidad y representarla para su análisis, estudio y experimentación mediante su reproducción en la práctica, pero tomando en consideración el conjunto de todos los elementos, hechos y fenómenos como un todo integrado y no como entes aislados. Al aplicar el enfoque en sistema y sin perder de vista lo expresado anteriormente, resulta conveniente comprender que un universo que es tan grande o complejo como el campo que necesitamos para hacer una demostración de las ideas asumidas no se pueden limitar a la extensión de este trabajo.

El ejercicio de la dirección de una carrera implica la ejecución de un proceso caracterizado por determinados objetivos, funciones, elementos componentes, relaciones, principios, procedimientos, decisiones, resultados, etc. A esta forma particular que asume el proceso de dirección bajo determinadas condiciones de tiempo y espacio, se le denomina sistema de gestión. El primer elemento que se valora después la misión, de las políticas y las estrategias de una organización es la estructura a través del organigrama por elementos y estructuras funcionales.

El sujeto de dirección envía orientaciones, instrucciones y ordenes al sujeto-objeto de dirección subordinado, despliegue de los objetivos, y este último comunica o informa al primero los resultados en un proceso de retroalimentación según un “bucle cerrado” para la regulación y el equilibrio dinámico del sistema en aras de alcanzar efectividad en el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia. La Fig.-A se presenta el organigrama utilizado para clarificar funciones y delimitar áreas de responsabilidad en el desarrollo del Proyecto Institucional de la Carrera, Plan de estudio particular. Este se caracteriza por dos tipos de estructuras: administrativas y metodológicas, los cuadros de línea roja punteada.

En las instituciones educativas el sujeto de dirección, con independencia de su autonomía relativa, y a veces no comprendida, es siempre un elemento estructural de un sistema de orden mayor, es decir, se es sujeto y objeto de la dirección al mismo tiempo, todo depende de la posición que se ocupe en una situación determinada dentro de la escala jerárquica. Valorar la flecha azul, el camino de los objetivos, normas y metas de arriba abajo, y las líneas grises, de



la parte izquierda en la misma gráfica- Fig.A.-denota la rendición de cuenta con la información necesaria para cerrar el bucle de la gestión de abajo a arriba. A veces, tal parece que las responsabilidades con los resultados se diluyen entre estructuras metodológicas y administrativas limitando la efectividad del sistema.

En su funcionamiento o en su dinámica se percibe que aún hay debilidades en el desarrollo del pensamiento prospectivo estratégico, individual y colectivo acerca del funcionamiento de la carrera, que inciden en la revisión, concreción e interiorización de la imagen del futuro deseable y probable (metas) de las carreras. No se ha consolidado un espacio interactivo permanente entre los actores internos (colectivos) y externos (organismos empleadores o clientes) lo que limita el desarrollo institucional de la carrera[5], la búsqueda de un mayor acierto y direccionalidad de los procesos formativos desde la valoración de la efectividad de la auto-evaluación institucional y/o de las carreras.

Las entrevistas desarrolladas con los expertos y la observación participativa en actividades metodológicas de las carreras permitieron constatar que las limitaciones en la **gestión efectiva** del funcionamiento del Colectivo de carrera se provocan por la falta de coherencia entre lo administrativo y lo metodológico, y esta, a su vez, del predominio de la cultura universitaria tradicional donde el docente se centra en ser proveedor de “información del contenido” y evaluador del aprendizaje del estudiante. Se obvia, frecuentemente, que el docente es un diseñador de procesos formativos para diferentes escenarios y gestor de las contingencias que se den en estos en la implementación. No es lo mismo una actividad formativa en el aula que en una entidad laboral o en una práctica de campo, etc., aunque en cada actividad se debe reflejar la integralidad de lo académico, lo laboral y lo investigativo según se establece en la RM 210/2007.

El Plan de mejoras como resultado de un proceso auto-evaluativo, visto como una propuesta de acciones para elevar la calidad en la implementación del proyecto institucional de carrera- Plan de estudio particular- a otro nivel de desarrollo se define como el proceso de toma de decisiones por el cual el Colectivo de carrera, establece, tomando como referencia los lineamientos del 6to Congreso, las orientaciones e indicaciones del MES, y la propia práctica social; administrativa y pedagógica de la carrera, una serie de acuerdos y decisiones entre los colectivos metodológicos y el colectivo de dirección que garanticen el protagonismo de toda la comunidad para llevar a cabo el proceso bajo su competencia de una manera coherente, eficaz y eficiente y que responda a las exigencias sociales actuales y futuras planteadas ante la carrera y la universidad. Elaborar este plan de mejoras coherente con la filosofía de la gestión de la calidad constituye una actividad que ha provocado no poco dolores de cabeza a directivos, profesores y trabajadores en general, ya que plantea nuevos retos a la preparación del personal tales como:

- Carácter globalizador, integrador e interdisciplinario de la misión y de los objetivos del plan de estudio de la carrera.
- Planificación secuenciada de sistemas de actividades para superar debilidades



identificadas sobre la base de las fortalezas considerando el rol del colectivo de año en lo horizontal: las asignaturas del año tributan al proyecto educativo de año añadiendo valor a la formación del estudiante. Las disciplinas en lo vertical tributan al colectivo de carrera a través de la instrumentación de las asignaturas para alcanzar los objetivos curriculares.

- Promoción de una actitud reflexiva sobre los valores organizacionales y su formación en la transformación de la realidad, responsabilidad y ética.

Ante esta realidad hay que implementar acciones de aprendizaje e innovación en las áreas académicas para erradicar las limitaciones existentes; conceptuales, en el uso de las potencialidades que resultan de combinar los enfoques cuantitativos y cualitativos de investigación, puesto que la auto-evaluación de una carrera o una institución educativa presupone el establecimiento de un juicio de valor acerca de la marcha de acciones marcadamente complejas y dinámicas, mediatizadas, por demás, por la subjetividad de los seres humanos que la hacen posible, las relaciones humanas, con sus conocimientos, creencias, emociones y actitudes, resulta muy provechoso usar con efectividad el método científico como soporte para elaborar técnicas y herramientas, las técnicas para orientar, participar y motivar. Pero, las acciones de aprendizaje organizacional deben responder al interés por reducir la brecha existente entre los requisitos satisfechos y las exigencias por alcanzar en el proceso los aun no cumplidos por los actores fundamentales.

Estas complejidades se convierten en obstáculos mayores al no valorarse en sus dimensiones reales el rol de la estructura organizacional de la universidad en su funcionamiento: la línea de mando que une los niveles de dirección del sistema directivo y la organización de los colectivos metodológicos en su complementariedad en la efectividad de su gestión. El Decano dirige, el Jefe de departamento dirige y el Jefe de colectivo de carrera ¿Qué dirige? Evidentemente, este último, el proceso formativo de la carrera y entonces ¿Cómo lo hacemos? La respuesta se buscó en la Resolución 210/2007 y la observación del comportamiento de los actores en la práctica cotidiana de la gestión universitaria.

Para el análisis se utilizaron las siguientes interrogantes de una manera práctica, que garantizará obtener herramientas concretas a implementar en el trabajo metodológico y administrativo como base de la gestión docente. ¿Cuáles son las funciones del Jefe del colectivo de carrera? ¿Cuáles son las funciones del Jefe del colectivo de año? ¿Cuáles son las funciones del Jefe del Departamento?

Según el ARTÍCULO 32: El colectivo de carrera es el encargado de llevar a cabo el trabajo metodológico: [ y este según el artículo 24 es: El trabajo metodológico es la labor que, apoyados en la Didáctica, realizan los sujetos que intervienen en el proceso docente educativo, con el propósito de alcanzar óptimos resultados en dicho proceso, jerarquizando la labor educativa desde la instrucción, para satisfacer plenamente los objetivos formulados en los planes de estudio, ( Del artículo 26 se extrae que: “Las funciones principales del trabajo metodológico son la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso



docente educativo. El adecuado desempeño de estas funciones,...) garantiza el eficiente desarrollo del proceso docente educativo.]

También se señala que: "Este nivel organizativo, la carrera "Agrupa a los profesores que dirigen los colectivos de disciplina y de año que integran la carrera en la sede central, a los coordinadores de carrera de las sedes universitarias y a la representación estudiantil. Tiene como propósito lograr el cumplimiento con calidad del modelo del profesional, dirigiendo así el trabajo de **las disciplinas y los años**. Y por último, este mismo artículo señala: **La conducción de este colectivo metodológico está a cargo del jefe de colectivo de carrera**, quien responde ante el decano de la facultad por esta labor, tanto en la sede central como en las sedes universitarias.

Además, en este mismo documento normativo se establece, que "El colectivo de carrera tiene como principales funciones:

- n Asegurar el cumplimiento de los objetivos del plan de estudio y, en particular, de los objetivos generales de la carrera, proponiendo al *decano las acciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo de la calidad del proceso docente educativo de la carrera.*
- n Garantizar el adecuado diseño y aplicación de la estrategia educativa de la carrera, tomando como punto de partida el modelo del profesional.
- n Lograr un adecuado balance de las tareas curriculares y extracurriculares que cumplen los estudiantes como parte de su formación integral.
- n Participar en el diseño del plan de estudio y adecuarlo a las particularidades del centro y del territorio.
- n *Evaluar el desempeño del colectivo en el desarrollo del trabajo metodológico de la carrera.*

Los aspectos señalados se resumen en un solo término: la gestión de la carrera se convierte en la principal misión del Colectivo de carrera, pero ante las ambigüedades e incomprensiones percibidas y tomando los preceptos de la gestión por proceso, la institución, en el objeto de análisis del trabajo en el ámbito de la facultad, debería designar, para cada proceso a un gestor del proceso a quien a menudo se le denomina "Jefe de Colectivo" con la responsabilidad y la autoridad definidas para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y garantizar su interacción con los otros procesos universitarios.

Por otro lado, la facultad/ nivel estructural de la organización debería asegurarse de que se reconocen en todos los niveles de la misma las responsabilidades, la autoridad y las funciones de los gestores del proceso: Colectivos de carrera y de año y de que el personal a los procesos individuales tienen las competencias necesarias para las tareas y actividades involucradas para asegurar eficientemente todos los subprocesos que tributen directa o indirectamente con un





---

valor agregado al profesional en formación.

Desde esta visión las funciones del departamento como agente administrativo emanan de concebir como objeto de dirección los procesos de aseguramientos humanos, materiales, y organizativos para que el proceso formativo según su campo de acción se desarrolle con calidad requerida. Es decir, ante las exigencias del plan de estudio de la carrera el departamento docente garantizará administrativamente que el personal reúna los requisitos para que con los medios indispensables para su labor pueda desempeñar su función formativa, educativa e instructiva según los requisitos de la Carrera.

En la práctica lo que ocurre es que los docentes conocen, en el mejor de los casos, sus funciones, las políticas referidas a determinadas tareas del proyecto curricular, los procedimientos usuales para ejecutar ciertas actividades dentro de su asignatura o disciplina, pero en lo referente a los objetivos estratégicos de la carrera casi siempre tienen una visión vaga, parcial, cuando no desconocimiento, porque no han intervenido activamente en su gestión: planificación, organización, instrumentación y evaluación del plan de estudio [6]. Con otra palabra, la mayoría se hace responsable de impartir su asignatura, pero no del desarrollo del estudiante como se concibe en el modelo del profesional. La mejor evidencia es que aun los controles a las actividades docentes se revelan insuficiencias en la labor educativa de este Colectivo metodológico.

La complejidad de la gestión de la carrera no se descubre a plenitud, y aun menos, cuando no se reconocen todas sus dimensiones. Hay que tomar conciencia de nuestra obligación de definir el sistema de gestión a aplicar en la Carrera, objeto del sistema de evaluación y acreditación SEA-CU y del balance anual de los objetivos de trabajo del MES.

La dirección de la organización y sus respectivos niveles debería evaluar sistemáticamente el progreso en el logro de los resultados planificados frente a su misión, visión, políticas, estrategias y objetivos, a todos los niveles y en todos los procesos y las funciones pertinentes de la organización, pero considerando la naturaleza de los procesos: estratégicos, básicos o claves y de apoyos. El proceso básico es donde se elabora el producto o el servicio que satisface los requisitos y las expectativas del usuario o de la sociedad. Se requiere de un proceso de medición y análisis para hacer el seguimiento de este progreso, buscar y proporcionar la información necesaria para las evaluaciones del desempeño y tomar decisiones eficazmente en el momento oportuno.

Para la iniciación de este proceso de transformación del trabajo de la carrera es indispensable contar con docentes de calidad, entendiéndose desde su dimensión profesional-pedagógica, humana y social. Tal como concibe en una de las variables del patrón de evaluación del SEA-CU, la calidad de la educación está ligada a la calidad del docente, por ser éste uno de los pilares fundamentales del desarrollo del proceso formativo. Necesitamos de un docente que tenga una formación integral y sea capaz de desempeñarse como promotor y agente de cambio, conocedor de su profesión, de su entorno y del proceso que dirige. De esta manera, el



docente tiene que enfrentarse a la tarea de renovarse constantemente para crecer a nivel personal y profesional e introducir cambios significativos en el ámbito del ejercicio de la docencia.

De lo hasta aquí señalado se va configurando que una de las principales barreras para introducir los cambios necesarios para elevar la efectividad de la gestión docente en la carrera es la pobre asimilación de la gestión por procesos. Algo que parece contradictorio con el concepto de trabajo metodológico de la RM 210/2007 **en el ARTICULO 26:** El trabajo metodológico se concreta,...., en el desarrollo con calidad del “**proceso docente educativo**”, logrando **una adecuada integración de las clases con la actividad investigativa y laboral**, .....que cumplen los estudiantes. Las funciones principales del trabajo metodológico son la planificación, la organización, la regulación y el control del proceso docente educativo. El adecuado desempeño de estas funciones, que tienen como sustento esencial lo didáctico, garantiza el eficiente desarrollo del proceso docente educativo” según la Resolución Ministerial -210/2007.

La dinámica y la calidad de la gestión docente del Colectivo de carrera no viene dada por la cantidad de reuniones, visitas, recorridos, movimientos, sino por el hecho de cómo se hacen las cosas. Cuántas veces oímos “está gestionando” cuando en realidad el individuo está corriendo para conseguir algo sin saber cómo lo va a hacer, ni para que lo hace. Como resultados del análisis situacional se evidenció que a pesar de que los Colectivos[7] de carrera y de año son dos niveles organizativos reconocidos por la Resolución Ministerial 210/2007. Y si no han tenido mayor efectividad es por dos razones muy simples:

1. El poco interés del docente por romper con el paradigma académico tradicional-instructivo- informativo y no verse como GESTOR de las contingencias que brotan de la complejidad del proceso formativo en los diferentes escenarios.
2. El poco tiempo que realmente “dispone” el docente para el involucrarse con el trabajo de los Colectivos de año o de carrera.

Por lo general estos Colectivos operan en equipos de dos o cuatro horas al mes, con las restantes 190 horas de trabajo sin cambio en su conducta. ¿Tendría tener un impacto importante un cambio tan pequeño en el desempeño del docente? ¿Regulan los Colectivos de año y de carrera las acciones para lograr la eficiencia y eficacia y el nivel de la satisfacción del estudiante y del docente con el proceso desarrollado y los objetivos generales?

La gestión como proceso es una confrontación permanente con resistencias entre la preservación de la unidad institucional y la diversidad de su interior por las actividades, disciplinas, procesos, claustros, etc., entre la problemática interna y la atención de las demandas y expectativas externas, entre la visión estratégica y la atención de la cotidianidad institucional de la formación, entre las aspiraciones y los recursos efectivamente disponibles, entre las exigencias de participación y la presencia de las jerarquías administrativas, etc..



n Se ha trabajado de manera espontánea y sin utilizar los documentos normativos de forma coherente y sistemática.

n La BD de datos que generan los cortes evaluativos no se utilizan por no disponer de un SATD o SIATD reconocido por el docente.

n Limitaciones en las funciones gerenciales de los jefes de colectivos metodológicos, principalmente en los de Carrera y año y presencia de cierto nivel de solapamiento con las actividades administrativas.

n Inexperiencia gerencial y del macrodiseño curricular que limitan la introducción efectiva de los preceptos de la Calidad del SUPRA y de las NC ISO 9000 en la gestión por proceso o la observancia de la Ley 60 en la docencia.

Si acordamos que la gestión es la forma que toman las acciones para aplicar el saber, entonces no toda ni cualquier acción es portadora del saber que haga a la organización, a un grupo o al individuo, eficientes y eficaces. Se necesitan competencias, las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo, evaluar y ajustar estrategias educativas en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes del Colectivo de la carrera y de la comunidad universitaria toda.

## **LA GESTIÓN POR PROCESO EN LA CARRERA UNIVERSITARIA**

Una revisión de las etapas que tiene que atravesar un individuo para alcanzar el nivel superior de formación según el sistema de educación cubano permite identificar que el gran proceso formativo en la universidad se puede subdividir en cuatro procesos significativos: 1) Selección e ingreso a la Carrera; 2) Adaptación: Acogida e Impacto Inicial; 3) Permanencia y Progreso en la Formación; y 4) Adiestramiento para y en el mundo laboral para hacer una "carrera profesional.

Y pensar en el proceso conduce a preguntas ¿Cómo gestionar el proceso? ¿Cómo agregarle valor? Gestionar por procesos significa atender a la generación de valor que la organización es capaz de producir en etapas sucesivas (sub-proceso formativos), para conseguir una máxima satisfacción del usuario mediante aquellos recursos con los que se cuenta.

Evidentemente, que los resultados históricos del ingreso y los niveles de promoción del primer año señalan que los dos primeros subprocesos; ingreso y adaptación son los menos atendidos, los menos trabajados metodológicamente. No es suficiente poner o elevar requisitos al ingreso en el nivel superior, hay que realizar acciones que agreguen valor al ingreso, aunque sea un poquito de motivación por la carrera ya representa en sí un alto valor agregado.

En general, para la consecución de los objetivos globales una organización debe ser



consciente de estas relaciones entre los objetivos para plantear el despliegue de los mismos en los diferentes procesos del sistema. El esquema general para llevar a cabo este despliegue sería el siguiente: a) Determinar los objetivos globales de la organización, b) Identificar los procesos CLAVE en la estructura de procesos, c) Establecer los objetivos en los procesos CLAVE, d) Establecer las metas y/o acciones para la consecución de los objetivos

Como consecuencia del análisis se identifican como cada uno de los procesos que componen el sistema debe contribuir a la consecución de los objetivos de la organización, lo que implica la existencia de unas relaciones de “causa-efecto” entre los resultados de los procesos individuales y los resultados globales del sistema. Desde esta perspectiva se pueden establecer los procesos estratégicos, claves y de soportes que se reflejan en la Fig. B. El proceso formativo en la carrera recibe y soporta los productos o servicios de los departamentos para preservar, generar y promover el conocimiento y el desarrollo del capital intelectual.

El concepto de gestión puede y debe alejarse de esa visión administrativa tradicional y adquirir un significado diferente en la comunidad universitaria. Es cierto que cuando se habla de dirección en ella se sigue haciendo énfasis en la administración (de los recursos, del talento humano, de los procesos, de los procedimientos y los resultados, entre otros); pero también es cierto que emergen otros elementos desde las prácticas docentes y directivas que permiten hablar de una gestión particular para las instituciones educativas: la gestión docente como dirección del proceso formativo.

La solución al problema planteado mediante el enfoque de proceso conduce a una reingeniería dinámica y permanente del sistema de gestión del área de formación sobre la base de una metodología de trabajo que no sólo permita evaluar y controlar de manera sistemática el estado de cumplimiento del objetivo de formación del profesional y sus criterios de medida en las facultades y carreras, sino que posibilita tener mayor precisión en los planes de mejoras y en las corrección de las acciones directivas en todos los niveles durante el curso y en el futuro a mediano plazo.

No se pretende exponer el camino seguido, pero sí señalar que a partir de un enfoque sistémico y un análisis funcional de la universidad, en su concepto genérico, se revela por el autor la existencia de contradicciones al definir y clasificar la estructura funcional de la universidad en todo su devenir histórico.

Desde el punto de vista administrativo el núcleo básico del funcionamiento de la universidad es el Departamento docente, y el Colectivo de carrera aparece como un subsistema o nivel metodológico. Pero, para cumplir con su cometido el Colectivo de Carrera debe exigir al Departamento [\[8\]](#) el cumplimiento de requisitos en la misma medida que en determinado caso -el departamento carrera-exija el cumplimiento de la satisfacción de las expectativas o resultados deseados desde el nivel administrativo superior. Las contradicciones que se presentan se resuelven con mayor facilidad cuando se aplican los principios de gestión de la calidad. En la **Fig. C** muestra el funcionamiento del Colectivo de carrera o de año visto como un





Círculo de Calidad.

En ella se describe lo que debería ser un proceso típico del trabajo metodológico de los Colectivos- metodológicos en una Carrera. Con la línea gris estamos indicando la solución que se obtiene del trabajo docente y científico metodológico que puede aplicar el colectivo o los miembros del mismo en el proceso y sus actividades en cualquier escenario. Con la línea azul punteada estamos señalando las soluciones que requieren ser normadas/regladas en correspondencia con la RM-210/2007 o 146/2011 o poner a tono con el Plan de estudio vigente.

Luego, asumir un enfoque centrado en los procesos implica considerar el perfeccionamiento continuo del proceso formativo, no como un conjunto de recursos y nuevas normativas, sino principalmente como un proceso de innovación y de cambio donde se encuentran e incluso se tensionan lógicas diferentes y cuyo centro está en el colectivo metodológico/pedagógico con su dinámica y en las prácticas cotidianas del liderazgo administrativo de las estructuras para lograr un control de gestión eficiente y eficaz.

## **LA MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL.**

El objetivo de una matriz de monitoreo y evaluación es facilitar el control sobre el proceso en tiempo real para prevenir desviaciones durante su ejecución y tomar las acciones correspondientes oportunamente. Por lo tanto dicha herramienta debe responder a las siguientes preguntas: ¿Tiene relación directa con el objetivo del proceso? ¿Permite detectar desviaciones del proceso durante su ejecución? ¿La herramienta es práctica y proporciona información para tomar decisiones oportunamente? ¿La herramienta se utiliza o aplica cada vez que se ejecuta el proceso?

La Carrera, para usar esta herramienta de control de gestión tiene que haber identificado sus objetivos y esto no se puede hacer sin antes haber identificado los procesos formativos y subprocesos de la Figura B y cómo se desea mejorarlos. Además hay que revisar el uso de variable e indicadores. No se pueden confundir los indicadores de resultados con los indicadores de desempeños o de gestión. La variable o variables que componen un indicador pueden ser cuantitativas o cualitativas. El termino Referencia o parámetros del nivel de partida que aparece en una matriz esta relacionado con la meta y el rango del indicador. El fin de su definición es tener referencias que permita realizar el análisis o comparación de los resultados obtenidos por el indicador en el periodo correspondiente, o históricamente, de manera que se identifiquen desviaciones del proceso y se tomen las acciones directivas, preventivas o correctivas cuando sea necesario. Su esencia es que lo que no se mide bien no se gestiona



bien.

Es obvio que el primer análisis es con relación al estándar del patrón de calidad del SEA-CU. Por su parte, el rango establece los intervalos o límites de calificación que se toman como referencia para determinar si el resultado obtenido en un período específico es sobresaliente, satisfactorio o deficiente o según otras escalas. Hablando en términos generales los indicadores de resultados son datos en series temporales que reflejan y registran cambios a través de un número significativo de indicadores relevantes, a través de los cuales se juzgará la eficacia y eficiencia de un sistema para alcanzar los objetivos.

Esta definición revela dos características comúnmente asociadas con los indicadores. Primero, la información sobre la actuación o el rendimiento de un individuo, organización o sistema es recogida usualmente en intervalos regulares, para obtener datos los cambios producidos a lo largo del tiempo. Un ejemplo muy familiar lo encontramos en los cortes evaluativos durante un semestre. Donde los indicadores de promoción cualitativos y cuantitativos de un estudiante como indicadores de la mejora o el deterioro de su nivel de rendimiento académico, pero también son expresión de efectividad de la estrategia didáctica o del método utilizado o del desempeño pedagógico del docente. Segundo, los indicadores de rendimiento son importantes para reflejar la calidad y el producto «output». Pueden ser una medición directa de la calidad o los resultados de un servicio, por ejemplo, el número de estudiantes con necesidades formativas que han sido atendidos con éxito.

El monitoreo es el acompañamiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o sistema de actividades de un proyecto para verificar el avance en la ejecución de una meta, la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución, con el fin de detectar, oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de prevención, corrección y mejoras.

El monitoreo no es seguimiento porque este concepto implica ir tras de algo. En cambio, el acompañamiento significa “ir junto a algo”; en este caso las acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos del Área Resultados Clave o los Planes de Acciones en la Carrera. La categoría de acompañamiento técnicamente es más dinámica que el simple seguimiento que sugiere pasividad.

Elaborar la matriz es casi la culminación de una etapa racional de planificación pues su efectividad emana de la solidez<sup>[9]</sup> del planteamiento de la estrategia educativa y de la utilidad del mapa estratégico ajustado a la propia realidad de la Carrera. Su uso permite.

n Conocer si las metas propuestas en los planes de acción se cumplen en cantidad y calidad con oportunidad de acuerdo a lo programado.

n Consolidar una cultura de evaluación en las distintas unidades académicas administrativas o metodológicas, en base a una planificación.



n Transparentar los resultados de la gestión de las diferentes unidades a las autoridades y a la comunidad universitaria.

n Monitorear la labor de las unidades académicas, metodológicas y administrativas para determinar la aproximación y/o alejamiento de los objetivos estratégicos y operativos de la organización para una etapa.

n Estimular el proceso de retroalimentación con la información recopilada y permitir la aplicación de ajustes en los planes de acciones; mejora, correctivas o preventivas.

El Mapa de la estrategia de gestión de la carrera es una herramienta que consta de varias perspectivas y cada una de ellas esta formada por un conjunto de factores claves, asociado a los llamados objetivos estratégicos, que a su vez se traducen en indicadores. Son los indicadores, asociados a las relaciones Causa-Efecto, los elementos que harán posible determinar el nivel de logro de los objetivos y revelar la matriz.

La medición de los resultados a través de indicadores permite al Colectivo de carrera evaluar los resultados obtenidos para detectar desviaciones con respecto a lo previsto, ver las causas y formular acciones para contrarrestar los resultados indeseados. La lógica central de la estrategia de gestión propuesta es que si se capacita al personal docente para la implementación del sistema y logramos que organicen e implementen con calidad los procesos entonces los usuarios tendrán satisfacción con los servicios recibidos y las competencias desarrolladas, elevando la eficiencia y el impacto de la carrera según los estándares de calidad del SEA-CU o los objetivos planificados.

Después que se identifican correctamente los objetivos de cada perspectiva, cada cuadro amarillo de la figura C. se deben establecer metas medibles y cuantificables para cada una. Pasando a la implementación se debe medir cada objetivo e ir subiendo cada meta para su mejora continua. Para cada caso, probablemente se necesiten planes de acción para mejorar procesos y cumplir los objetivos propuestos.

Por su esencia la matriz de monitoreo y evaluación es un tipo de Tablero de Comando o un Balanced Scorecard –BSC- término gerencial de poco uso en el ámbito académico, aunque ya en la planificación del MES para el periodo 2013-2016 se indica la implementación de un SATD- Sistema de Apoyo a la Toma de Decisión. Además, la matriz de monitoreo y evaluación es muy semejante a la Matriz del marco lógico utilizada en la gestión proyectos de desarrollo social del PNUD, GTZ, BID, BM, etc.

## **CONCLUSIONES**

Ha llegado el momento de hacer un alto en el camino para resumir las principales conclusiones que ha brotado del trabajo desarrollado hasta el momento. Ellas son:



- El Plan de acciones de mejora que emane del uso de la matriz debe elaborarse sobre la base de las debilidades detectadas para alcanzar los objetivos organizacionales y la óptima utilización de las fortalezas identificadas. En él se fija una idea, una acción, donde se plasman las decisiones tomadas del análisis periódico de los resultados de la autoevaluación, y como tal debe convertirse realmente en un instrumento de trabajo sistemático, de la seriedad y profundidad con que se diseñe, desarrolle y controle, depende en gran medida que el proceso de monitoreo cumpla su cometido: el incrementar continuamente los niveles de calidad en la gestión de la carrera y demás procesos sustantivos de la Universidad.
- Necesidad de diseñar y utilizar una matriz de monitoreo y evaluación de la gestión de la carrera y del colectivo de año. Su uso facilitaría utilizar a los Colectivos metodológicos como círculo de la calidad, un magnífico homenaje al Che de los docentes universitarios.
- Hay que sistematizar las acciones de capacitación en las áreas académicas para erradicar las limitaciones existentes, conceptuales y procedimentales, en el uso de las potencialidades que resultan del uso de variables e indicadores en la gestión de la docencia.
- La implementación y uso de la matriz de monitoreo y evaluación se ha constituido en una herramienta de aprendizaje y de innovación para las Carreras en la UG.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Acosta Bendek, Eduardo. Educación hacia la búsqueda de su calidad. Educación Superior –siglo XXI- La Habana, Cuba, noviembre de 1996.
2. Albornoz Orlando.: La calidad de la Educación Superior. La cuestión de la productividad, rendimiento y competitividad académica del personal docente y de investigación en América Latina y el Caribe. Documento de trabajo Comisión 2. Educación Superior –siglo XXI- La Habana, Cuba, noviembre de 1996.
3. Documento base del Plan D. Sep. 2003. MES. Cuba. Documento en Word.
4. Esther Suros Reyes y Nora Espi Lacomba, 2010. Perfeccionamiento del sistema de evaluación y acreditación de maestrías. Universidad 2010.
5. Horruitiner. P. “Objetivo del área de resultado clave formación del profesional”. 2004.
6. ISO 9001: 2004 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño
7. Ley 60/2011. Control Interno. CGR de Cuba.
8. Lineamiento de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso PCC. Abril 2011.
9. Martha Elena Jaime Rodríguez y María Teresa Medina Bañuelos, 2010. Modelo de calidad para las IES. México. Ponencia presentada en Universidad 2010.
10. El BSC en las universidades”. Revisado el 5 de julio 2011. En el sitio: [www.bsc.com](http://www.bsc.com).
11. Méndez Leyva, Alfredo.: La evaluación del impacto: herramienta para el mejoramiento de la capacitación en las Sedes Universitaria de Guantánamo. Ponencia Universidad 2010.





- 
12. Panera Mendieta, Francisco et al. "Gestión de la formación en la universidad. un enfoque de gestión por procesos". Universidad del País Vasco – UPV/EHU. Documento.
  13. Resolución Ministerial 210/2007. MES. Cuba.
  14. Vecino Alegret F. XXI Seminario de perfeccionamiento para dirigentes nacionales de la Educación Superior "1999
  15. \_\_\_\_\_ Sistema de Evaluación y acreditación de carreras universitarias. Ministerio Educación Superior. Comisión Nacional del SEA-CU. Ciudad de la Habana 2002; p. 1 – 39.
  16. \_\_\_\_\_. (2004) La universidad en la construcción de un mundo mejor. Conferencia magistral. 4to Congreso Internacional de la Educación Superior. Universidad 2004. Habana.
- 

[1] SEA-CU.- Sistema de evaluación y acreditación de las carreras universitarias

[2] Horruitiner Silva.P.(2007).:LA UNIVERSIDAD CUBANA: el modelo de formación. MES. Cuba. Pág. 34

[3] En el trabajo "La prospectiva: el proyecto educativo en las instituciones de educación superior. 3ra Convención Internacional de Educación Superior. PER –134. La Habana, Cuba. 2002. [www.universidad2002.cu](http://www.universidad2002.cu). Se describen las etapas y finalidad del proyecto como herramienta de gerencia educativa.

[4] Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que una organización cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.



[5] La carrera es objeto de la evaluación institucional en una variable con tres indicadores y también del SEA-CU. Aunque muy semejante por su esencia en los sistemas se utilizan diferentes variables para designar la misma realidad, pero con diferentes finalidades.

[6] Según los documentos base del modelo de plan de estudios D (MES. Sep. 2003) se estipula la elaboración del currículo propio con la participación de todos los actores: usuarios y proveedores

[7] A través del Colectivo de carrera el trabajo se organiza alrededor del proceso más importante de la universidad, cuya estructura se caracteriza por la coexistencia de unidades especializadas en funciones o servicios. Es decir, cada docente pertenece a dos unidades o más. En la estructura funcional del Departamento se adiestra, recibe instrucciones sobre las normas, métodos y técnicas del trabajo docente-metodológico a desarrollar. En el Colectivo-equipo de trabajo- aplica sus conocimientos científicos-profesionales y destrezas pedagógicas para el logro de los objetivos generales del Colectivo y los de su asignatura. Este tipo de estructura se considera de tipo horizontal o matricial. Una de las ventajas de este tipo de estructura es que dinamiza los procesos y bien organizado reduce el tiempo para producir y entregar un servicio o producto. Todas las unidades académicas que intervienen en el proceso formativo están representadas en el Colectivo de carrera y la toma de decisiones es simultánea, no secuencial. La principal limitante es la necesaria efectividad comunicacional en una atmósfera de libertad intelectual y de profesionalidad.

[8] En las universidades cubanas se tienen Vicerrectorías con Direcciones y Decanatos: Carreras (Coordinaciones) y Departamentos, respectivamente. No se trata de un trivial asunto de nomenclatura, sino realmente de unidades organizacionales complementarias y funciones diferenciadas con posiciones diferentes en el cumplimiento de la misión única de la universidad: preservar la cultura.



# Atlante

Cuadernos de  
Educación y  
Desarrollo

(2ª época)



---

[9] Identificando, entendiendo y gestionando -dirigiendo, proveyendo o, actuando- los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la efectividad de la organización y a la eficiencia en alcanzar sus objetivos