



Laurus

ISSN: 1315-883X

revistalaurus@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental

Libertador

Venezuela

Salguero, Luis Arturo
GESTIÓN DOCENTE Y GENERACIÓN DE ESPACIOS ORGANIZACIONALES EN LAS
UNIVERSIDADES
Laurus, vol. 14, núm. 27, mayo-agosto, 2008, pp. 11-32
Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Caracas, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892002>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

GESTIÓN DOCENTE Y GENERACIÓN DE ESPACIOS ORGANIZACIONALES EN LAS UNIVERSIDADES

*Luis Arturo Salguero**

UPEL-IMPM

RESUMEN

La gestión docente y los espacios organizacionales en las universidades se integran para posibilitar condiciones que permitan la combinación de factores humanos e institucionales dirigidas a fortalecer su acción formativa y cultural. El propósito de este estudio fue caracterizar el proceso de la gestión docente en la educación superior en el contexto del Siglo XXI desde la perspectiva de los cuatro tipos de aprendizajes declarados por la UNESCO (1996). Este estudio se apoyó en una investigación documental orientada a caracterizar la gestión del docente en ambientes con alta incertidumbre en instituciones de educación superior, y presentar una reflexión crítica del tema en cuestión. Los aportes del tema fueron interpretar las perspectivas de los tipos de aprendizaje asociados con la gestión docente, sus alcances y visiones para que el docente reconozca algunas consideraciones en su ámbito laboral inmediato en su presente y futuro.

Palabras clave: gestión docente, universidades y aprendizajes.

MANAGED TEACHERS AND GENERATIONS OF ORGANIZATIONAL SPACES IN UNIVERSITIES

ABSTRACT

The educational administration and the organizational spaces in the universities plows integrated to you facilitate yourself conditions that allow the combination of factors human and institutional directed to strengthen their formative and cultural action. The purpose of this study was to characterize the process of the educational administration in the superior education in the context of the XXI Century from the perspective of the four types of learnings declared by the UNESCO (1996). This study leaned on in a documental investigation guided to characterize the administration of the educational one in atmospheres with high uncertainty in institutions of superior education, and to present a critical reflection of the topic in question. The contributions of the topic were to interpret the perspectives of the learning types associated with the educational administration, their reaches and visions so that the educational one recognizes some considerations in their immediate labor environment in their present and future.

Key words: educational administration, universities and learnings.

Recibido: 15/04/2008 ~ Aceptado: 06/06/2008

* Profesor Agregado, UPEL-IMPM. Coordinador del Centro de Investigación Educativa, Sede Central IMPM. Doctorando en Ciencias Gerenciales UNEFA.

Introducción

Las instituciones de educación superior específicamente las universidades tienen la responsabilidad de formar los profesionales que la sociedad, el Estado y el aparato productivo requerirán en un futuro inmediato. Por consiguiente, las organizaciones universitarias desde el concepto de sistema están interconectadas con un conjunto de factores que posibilitan sus funciones en contextos sociales diferenciados, y dentro de la universidad uno de sus factores claves es el docente y su rol y expectativas de formación continua. Aunado al capital humano integrado por el docente y el conocimiento se suman los siguientes elementos: (a) tecnologías; (b) políticas públicas; (c) normas, comportamientos, valores y creencias; (d) autoridades; (e) estudiantes; (f) programas académicos; (g) servicios educativos, así como la demanda social; (i) políticas institucionales; (j) infraestructuras, entre otros de índole interno y externo a la universidad.

Ahora bien, el ejercicio de la práctica docente no es un factor monolítico y auto impuesto por la teoría de la disciplina, la cátedra, la administración del currículo o contenidos formativos de este, es más complicada su gestión y cada día se presenta compleja porque las organizaciones universitarias también transitan por realidades que obligan a replantear su existencia como organismos del cuerpo social global, especialmente cuando de las universidades se espera la formación del recurso humano con altos percentiles formativos y competitivos que incrementen la productividad social y económica del país.

En todo este contexto, la gestión del docente es fundamental para comprender cuál será su labor, en el sentido de que será importante generar estrategias orientadas a implementar nuevas competencias genéricas y específicas en razón de que su accionar didáctico, cultural y científico se podría ver comprometido, debido a la velocidad de los cambios institucionales y sociales que interna y externamente impactan el hecho educativo y por consiguiente la práctica que ejercerá en las próximas décadas del nuevo milenio, puesto que impera la incertidumbre en los modelos organizacionales asociados a los diversos esquemas sociales, políticos e institucionales que surgen de las instituciones y demás

organismos internacionales de carácter nacional e internacional cuyas declaraciones pueden ejercer influencia.

Significa entonces el desarrollo de nuevas capacidades para el ejercicio de la gestión docente como son la sistematización y procesamiento de la información como factor estratégico para la administración y evaluación curricular y la didáctica a través del uso intensivo de las tecnologías y su aplicación social en la actividad académica.

Esta investigación documental está enfocada a realizar un análisis comprensivo y crítico del problema teórico de la gestión del docente en el Siglo XXI, así como sus diferentes perspectivas de manera de ampliar teóricamente el contenido revisado con cierto nivel de profundización interpretativa por el autor con el objetivo de presentar ante la comunidad universitaria un desarrollo teórico que abunde acerca de la gestión docente desde la mirada de los cuatro tipo de aprendizajes instituidos por el *Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI presidida por Jacques Delors UNESCO- (1996: 34)*, lo cual fue posible por la revisión crítica del material disponible para ello, específicamente de textos del área de la administración, la gerencia, indicadores de gestión, perspectivas de la literatura de las políticas públicas, con la idea de expresar ciertas consideraciones importantes para la comprensión de la gestión docente en organizaciones universitarias que transitan por alta incertidumbre acerca de sus funciones, realidades y misión en ambientes que cada día requieren su reformulación y readaptación a los nuevos tiempos y realidades demográficas considerables.

Para lograr una aproximación a la definición conceptual del proceso de gestión y su aplicación a la labor docente desde la perspectiva teórico documental, se hace necesario conocer los elementos que la integran. Adicionalmente, se presenta un conjunto de estrategias que tienen implicaciones en la gestión docente que pudieran servir para abrir el debate acerca del rol y las expectativas del docente en momentos de cambios súbitos y pocas veces asimilado en toda su intensidad con procesos externos que lo obligan a replantear su gestión en términos de valorar su papel como mediador de aprendizajes y contenidos curriculares frente a una realidad incommensurable, que genera condiciones a veces imposibles

de comprender y asimilar todos los estímulos y signos del tiempo y sus tendencias sociales, políticas e institucionales.

La Gestión del Docente del Siglo XXI

Iniciar este tópico referido con el accionar humano, social y técnico del docente en la perspectiva de las próximas décadas del milenio supone hacer un verdadero ejercicio de crear imaginarios que nos den cuenta del docente en el contexto de todos los cambios súbitos que afectan la actividad laboral del docente como son los cambios tecnológicos, los modos de relaciones en la comunicación humana y organizacional, el surgimiento de nuevas redes sociales y de aprendizajes con base en el computador y la tecnología informatizada para el desarrollo del conocimiento en contextos universitarios que deben adecuarse al signo del tiempo moderno cuya característica más evidente es el trabajo en equipos multidisciplinarios.

Autores como Koontz y Weirich (1998:37), se considerarán para efecto conceptual del término gestión en el contexto organizacional como un proceso esencial en la administración, es decir, como una dinámica necesaria para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales, por ello, cada una de las funciones administrativas como la planificación, la organización, la dirección y el control son un ejercicio en pro del proceso de gestión.

Aproximación Teórica del Contenido: La Gestión Docente del Siglo XXI

Para comprender la gestión del docente en el Siglo XXI en contextos con alta incertidumbre y profunda complejidad social y organizacional en las instituciones educativas de todos los niveles del sistema educativo, se hace una revisión referencial y conceptual de la literatura para conocer las ideas bases que orientaron la indagación teórica.

Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996:12) definen conceptualmente a la Gestión como el proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben ejecutar con el fin de lograr los objetivos de la organización o como el

proceso emprendido por una o más personas para coordinar las de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

Significa entonces, que es un proceso global y dinámico que contiene algunos elementos que completan las nociones para la comprensión del proceso de la gestión docente, en el marco de un contexto organizacional como es el sistema educativo venezolano del nivel superior durante el siglo XXI, de manera que el significado de gestión y específicamente en el área administrativa donde se soportan otros procesos clave como son: (a) la planificación; (b) la organización; (c) la dirección; (d) y el control son definitivos para entender las relaciones presentes en toda organización educativa y por consiguiente el procesos de la gestión organizacional, es decir, siempre se parte de un plan ¿qué se va a hacer en términos de metas, procesos o productos preestablecidos?; después se piensa ¿cómo se va a hacer o cuál será el procedimiento para realizar el plan o las actividades en términos de orden, jerarquía y distribución de recursos humanos, técnicos, presupuestarios, materiales y logístico entre otros?; seguido está el proceso de dirección referido con la gente que dirige, es decir, ¿quién orientará con la visión, el liderazgo y la misión la ejecución de los procesos y tareas pendientes por ejecutar; y por último está el proceso relativo con el control o supervisión para verificar si lo planificado se logró o existen discrepancias en las metas que conduce a corregir el curso o la estrategia utilizada para lograr las metas, procesos o productos.

A partir de la perspectiva del concepto organización como sistema de relaciones humanas y sociales con objetivos, tecnología, estructuras y recursos, autores como Robbis y Coulter (2005: 16), Gibson, Ivancevich Y Donnelly (1996:8), Ivancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996: 16), Koontz y Weihrich (1998), coinciden en mirar a la organización como un arreglo sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico, también plantean que existen organizaciones cuando se presentan tres características: (a) un propósito definido, éste casi siempre se expresa en términos de una meta o serie de metas; (b) está integrada por personas; (c) y desarrollan una estructura que define y limita el comportamiento de sus miembros.

En este contexto organizacional aplica la clasificación a sus miembros o integrantes en dos categorías: (a) el personal operativo, integrado por personas que trabajan directamente en un puesto o tarea y carecen de responsabilidad para supervisar las labores de otros; y (b) el personal que ejerce funciones de gestión, quienes coordinan o dirigen las actividades de otras personas.

Se puede afirmar que el proceso de gestión en el contexto de una organización es un asunto que integra teórica y prácticamente varios factores: (a) procesos laborales; (b) equipos humanos con trabajos diferenciados; (c) resultados; (d) objetivos; (e) sistemas; y (f) estructuras. Tal vez lo más importante es la claridad de elementos cuando se asocian los términos gestión y organización como son: (1) ninguna persona lo puede hacer sola y la visión de sistemas o sistémica, es decir, integración de las partes en un todo y el todo en las partes, (complejidad) lo que evidencia la interacción de la primera persona (yo) como individuo con los otros (lo social) y el sistema organizacional; el colectivo.

En este orden de ideas, cabe preguntarse ¿cómo será la Gestión Docente en el Siglo XXI, cuyas características predominantes en la actualidad son el desorden en la gestión organizacional del sistema educativo venezolano?, aunado a la existencia y presencia de tantas diferencias individuales y sociales acentuadas en el sector y en los niveles educativos del mismo, con un entramado de alta incertidumbre y la ausencia de referencias sólidas que señalen un camino preestablecido para la reconstrucción del aparato educativo, y por ende, de la gestión docente. Respuesta no hay, nada está prefabricado en las relaciones de las partes de un sistema, así que se debe apelar a la necesidad social de lograr consensos, e invitar a las partes interesadas al diálogo instrumental e intelectual de los actores clave en el asunto, para construir conocimiento socialmente (Fourez, 2000:7) concebido y aceptado por las partes involucradas e innovar con las ideas nuevas.

Entonces la respuesta está en *cada uno de los actores y sectores que se comprometan a hacer lo que saben hacer* pensando en que este edificio llamado educación, necesita grandes acuerdos consensuados y aprobados por todos en una agenda de prioridades, de necesidades de conocimiento

científico, soluciones prácticas y nuevas teorías propias, debido a que cada uno es portador de una parte de la verdad, porque cada actor interesado tiene una práctica diaria, es decir, una alícuota parte de la verdad, pero nadie es depositario de la verdad en forma divina, absoluta y menos se debe pretender que sea de obligación como dogma de fe para los demás la verdad consensuada, puesto que cada sujeto interesado en la construcción del conocimiento está en capacidad de contribuir en la construcción del acuerdo (agenda) asumido en las dimensiones cognitiva, cultural y educativa que se aspira se desarrollará en equipo, por eso la importancia del trabajo en equipo en el contexto de las organizaciones educativas.

De allí, que sí las agendas o acuerdos colectivos en Educación, no se hacen en equipos en vez del orden organizacional imperará el desorden (contradicciones encontradas) por la carencia de aplicación de unificar criterios y validar su construcción.

Ahora bien, pensar en los próximos 20 años del tercer milenio da la impresión y necesidad de apelar al elemento heurístico para interrogar a la comunidad educativa y sus diferentes niveles organizativos, e iniciar la búsqueda y recopilación de las fuentes de información que aporten evidencias y permitan luego otro nivel de trabajo intelectual como sería el hermeneútico para leer, analizar, interpretar y clasificar la información con base en la importancia para las respuestas del presente trabajo y las reflexiones que se desprendan del mismo.

En este orden de ideas, la preguntas que se formulan en este estudio son las siguientes; (a) ¿de dónde provienen los docentes y su formación?; y (b) ¿hacia dónde se dirige la tendencia de los docentes en los asuntos referidos con la práctica y el conocimiento en las próximas décadas?. En este punto, para aproximarse a una respuesta se puede arribar al imaginario social de las individualidades y de un colectivo como conciencia que se institucionaliza en organizaciones dentro del sistema educativo y tales instituciones de educación superior (universidades, tecnológicos, pedagógicos, colegios universitarios, politécnicos entre otros) disponen de una teoría y una práctica que sustentan la acción pedagógica y educativa del ejercicio docente y pareciera que en este contexto del nivel superior se está en capacidad de explicar o tratar de responder las preguntas formuladas

al inicio del párrafo referidas con el proceso de formación del docente, su práctica científica y humanística didáctica, su nivel de compromiso con el cambio social requerido, así como cuál camino se vislumbra vía consenso en los próximos decenios los cuales estarán condicionados por el manejo de competencias diversas, excesiva información y necesidad de trabajar en equipos en todas las organizaciones.

En este contexto el Informe Delors (1996:34) estableció como principios la necesidad de que la Educación tenía que traducirse en cuatro pilares o dimensiones socialmente interrelacionadas de aprendizajes o saberes: (a) “aprender a ser”, significa existir, vivir, actitudes, valores y virtudes socialmente aceptadas que potencian la propia personalidad en forma auténtica y feliz con una autoestima positiva y reconstructiva permanentemente, (b) “aprender a vivir” o convivir, desde la perspectiva del otro formando colectivos sociales bajo el sentido de la otredad; (c) “aprender a conocer”, significa aprender a aprender nuevos conocimientos de mi experiencia, formación, actualización y revisión de éstos procesos, así como desaprender y reaprender experiencias y conocimientos que son tan dinámicos como cambiantes; y (d) aprender a hacer, significa el conjunto de habilidades, construcciones, destreza y modos técnicos de obrar orientados a generar tasas internas y externas de retorno individual y material en el contexto social y comunitario.

Lo anteriormente expuesto vuelve a plantear otras interrogantes: ¿qué significa cada uno de los principios por separado e integrado referidos con los cuatro tipos de aprendizaje que la UNESCO promueve en toda la aldea planetaria contenidos en el referido Informe?, y ¿cuáles significados podrían atribuirle los docentes para relacionarlos con la educación en medio de escenarios transitorios que cada día se complejizan más?

Al respecto, se puede enunciar un conjunto de factores que redundan en problemas de diversa índole, pero que éstos no vienen ni están solos, y dentro de los cuales los más denotativos son: (a) la cuestión social y humana y la poca relación con el conocimiento; (b) los avances y requerimientos tecnológicos en educación que generan regazos en la gestión educativa del docente y del estudiante; (c) la expansión demográfica de la especie humana; (d) la existencia de regiones y áreas en el mundo con altos índices

de deficiencias en cuanto a recursos hídricos, energéticos, alimentarios; y (e) la crisis ecológica que deteriora el ambiente entre otros.

La realidad antes mencionada es en buena medida ignorada y desconocida en sus dimensiones y efectos, o simplemente no se advierte el peligro inminente que se cierne sobre el planeta y la especie humana; si no se cambia la relación con la madre naturaleza de modo urgente e ingente, para lo cual el factor docente es clave debido a su poder de influencia en la conciencia de los estudiantes que forma y educa, las próximas generaciones estarán condenadas a sufrir la progresiva desaparición de la especie.

La idea de los cuatro (4) tipos de aprendizajes citados anteriormente, ésta debe expresarse a través de la gestión de un currículo cuyos contenidos promuevan una práctica y contenido transformador en el estudiante y la sociedad porque los aprendizajes deben ser de calidad en todos sus sentidos.

Entonces, los aprendizajes del ser, vivir, conocer y hacer, se puede deducir que parte del proceso de gestión del docente está asociado con la creación de modelos curriculares que contengan objetivos de aprendizajes que induzcan en los estudiantes, docentes, autoridades y ciudadanía en general *la importancia de saber o aprender a vivir consigo mismo*, por ende, aprender a ser, significa entonces reconocer o auto-reconocer las capacidades, talentos, posibilidades y limitaciones propias de manera de descubrir en la interioridad las condiciones que se comunicarán con el otro, como un sujeto que piensa y siente de manera sentipensante. (Ávila, 2007:11).

Colectivos sociales y procesos cognitivos

En cuanto al aprendizaje convivir o saber con-vivir propuesto por la UNESCO, y valorado desde la perspectiva reflexiva se puede internalizar críticamente la condición de ser seres gregarios, o bien, seres humanos con personalidad socializada en y para un colectivo organizado como es la comunidad de procesos de enseñanzas y aprendizajes de la cual el docente es parte activa y determinante en su devenir, junto con sus diferentes actores y gestores simultáneo que también enseñan, a saber:

(a) la lengua maternal, (b) la religión, (c) la escolaridad, (d) las normas de socialización admitidas, (e) el sistema de premio y castigo, (f) y los códigos y normas establecidas en el pacto social en todos los niveles de la sociedad y sus organizaciones.

Convivir significa escuchar, considerar y atender la opinión, pensamiento y acción del otro, pero integrado a un sistema social del cual somos parte. Por ello, el conocimiento debe ser debatido y controvertido en su contenido porque en la academia es importantísimo el *disenso y consenso* en torno a puntos coincidentes o divergentes por críticos que puedan parecer o ser, *si no hay diálogo constructivo no hay convivencia social ni académica*, por eso es necesario generar y desarrollar los espacios y la cultura de la convivencia en términos de la pluralidad del pensamiento social, científico, académico, educativo, cultural y religioso. Convivir en espacios académicos, significa ver y oír en aquellos lo que seríamos nosotros mismos, si tuviéramos esa referencia cognitiva, personal o cultural en término general, aunque haya desorden, irregularidad o desviación con respecto a una estructura, es decir, “debemos vivir y tratar con el desorden” (Morín 2005:125).

Perspectivas de la ciencia y la gestión docente

Dentro de la perspectiva de la ciencia y la gestión de la docencia en el contexto del siglo XXI en cuanto al rol educativo y cultor social, el docente se asume que estará llamado a ser parte de la solución de las diferencias y de las convergencias de las ideas, sin dogmas, mitos ni creencias no fundamentada, puesto que el docente sabe que ninguna persona, institución u organización es depositario de la verdad absoluta a título personal o corporativa, la verdad es sólo una circunstancia socialmente construida y admitida como cierta y provisional para un grupo social organizado que así la admite, Fourez (2000:7), pero sujeta al examen y a la crítica constante de pares válidamente reconocidos, puesto que las perspectivas dentro de la convivencia humana y especialmente en el privilegiado mundo de la academia y de la investigación está prescrito el reposicionamiento, contrastación y validez, es decir, *la verdad de un*

hecho natural, histórico o social es cambiante como dinámica cada vez que su referencia es revisada exhaustivamente con nuevas miradas, desde las siguientes perspectivas: (a) la filosófica; (2) la política; (3) la económica; (4) la histórica; (5) la situacional o circunstancial; (6) la psicológica; (7) la jurídica; (8) la interdisciplinaria; (9) la holística; (10) la reduccionista-mecanicista; (11) la comprensiva-interpretativa; (12) la religiosa; (13) la tecnológica; (14) la pedagógica; (15) la tendenciosa o interesada; (16) la de intereses representados y organizados entre otras, en fin, conocimiento y verdad son asuntos de métodos, tiempo y provisionalidad.

En todo caso, lo imperativo es cultivar la tolerancia intelectual, académica y social frente a la disyunción del pensamiento y acción, procurando mirar las cosas y pensamiento desde la perspectiva del pensamiento complejo, significa entonces que la complejidad se presenta como el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Así es que la complejidad se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre Morín (2005:32), que desde esta óptica es una posibilidad que ayuda a comprender un enfoque cognitivo, organizacional y existencial más integrado de los puntos en oposición lo cual permite al sujeto valorarse como constructor social que en ese propósito indeterminado de racionalizar, idealizar y normalizar toda la vida humana, se le olvida a veces que todas las diversidades de pensamientos pueden y deben ser complementarios, integrados y asimilados en un intento de que la convivencia sea siempre en todo caso, el principio unificador en aras de la historia de los colectivos sociales y del respeto por la dignidad de las personas, sus ideas e instituciones. De allí la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar. Pero tales operaciones, necesarias para la inteligibilidad, corren el riesgo de producir ceguera si eliminan a los otros caracteres de lo complejo; y, efectivamente, nos han vuelto ciegos. op. cit.

Aprender a conocer y aprender a hacer en el contexto de la gestión docente del siglo XXI

Con referencia a los otros dos estilos de aprendizajes de la UNESCO, relativos con el *aprendizaje conocer* y el *aprendizaje hacer* se puede afirmar que existen en la realidad humana dos dimensiones o tipos de aprendizajes bien distintos entre ambos estilos como son “conocer y hacer”, (Delors, 1996:34) dichas cualidades o capacidades *deben ser empleadas como habilidades estratégicas en la gestión docente*, porque el primer aprendizaje conocer está referido con las *variables psicológicas o factores internos del sujeto que aprende*, a saber: (a) su inteligencia condicionada por factores hereditarios y culturales; (b) la capacidad de procesar e integrar información y conocimiento; (c) la motivación e intereses; (d) la memoria y capacidad de relación, disociación y asimilación de experiencias; (e) la influencia de modelos formativos en la enseñanza del sujeto; (f) la racionalidad y el lenguaje para expresar o manifestar competencias; (g) estilos de aprendizajes que afectan los procesos de síntesis, análisis, deducción e inducción, (h) los métodos de estudio y estrategias de aprendizaje; (h) y la actitud personal del sujeto que aprende para abordar el conocimiento, entre otros factores biológicos, individuales y del entorno social que afectan competencias cognitivas, actitudinales y procedimentales

En cuanto al aprendizaje hacer, está referido con las variables físicas aptitudinales para obrar significativamente con la acción u operación concreta per se, como la evidencia empírica o deductiva, también es la capacidad de ejecución que satisfaga índices o estándares preestablecidos. Este tipo de aprendizaje se asocia *con la práctica aunque ésta no tenga procesos de reflexión global alguna, sino limitado al cumplimiento laboral funcional tipo instructivo*. Pero en la gestión docente orientada hacia el éxito es fundamental generar procesos de aprendizajes del tipo “hacer”, mediante formas progresiva y constructivas de cambios de conducta interna o externa y dentro del contexto académico significa el accionar didáctico y pedagógico para que pueda servir de referencia central las otras formas de aprendizajes.

De allí, la importancia ética y moral en la gestión docente del nuevo milenio, a no instruir a estudiantes a realizar una actividad académica, investigativa o social, si previamente no se ha construido para que pueda facilitar en los otros el proceso de aprendizaje práctico o teórico. Por esta razón, se recomienda que en las instituciones de educación superior se deba tratar de predicar con el testimonio transitado y experimentado para generar espacios de aprendizajes organizacionales sólidos y confiables en la relación estudiante-docente.

Igualmente, se sugiere sinergizar la experiencia de la gestión docente en el contexto universitario asumiendo un liderazgo proactivo para potenciar en los estudiantes un modelo referencial comparable, con miras a lograr el desarrollo de todas sus potencialidades y capacidades promoviendo constantemente su superación hasta la máxima habilidad y destreza posible. Se trata singularmente, de fungir de puente cognitivo, actitudinal u operativo para que los estudiantes transitén su aprendizaje con la mediación de la gestión docente a través del recorrido de la subjetividad de ellos con la intersubjetividad de todos en escenarios objetivos y fácticos. Inclusive la gestión docente académica está ideada para que el estudiante se supere positivamente así mismo, dada la condición de facilitadores de procesos académicos a cargo del docente, significa fungir de gestor social de las didácticas para las enseñanzas y generación de experiencias y conocimientos en el aula. Por ello, se puede afirmar que la superación del estudiante, debe ser un proceso continuo y gradual, de manera que las próximas generaciones de estudiantes sigan siendo perfectible, en la búsqueda infatigable de la excelencia y calidad educativa, para que cada día, sean mejores personas, ciudadanos y gestores constructivos, así como la posibilidad de que sean más felices en sus procesos evolutivos y transitorio como son la vida y el desarrollo humano del estudiante incluyendo por supuesto, también a los docentes.

Desarrollo del conocimiento desde la perspectiva de la gestión docente

La labor del docente está prescripta y normada por políticas pública educativas que enuncian acciones, comportamientos y actitudes del deber ser profesional, por lo general las políticas contienen regulaciones orientadas hacia la calidad de la educación, la formación docente y las condiciones socioeconómicas del docente, así como la intervención pública del Estado en educación desde tres intereses clave, a saber: (a) fomento de la equidad; (b) construcción y fortalecimiento de la sociedad política; y (c) promoción del desarrollo económico, según Bruni Celli citado por Kelly (2003:111). Pero cuando el docente está en el aula dirigiendo y acompañando el proceso académico y formativo del estudiante está involucrado en la construcción social del estudio de sus estudiantes, por ello, genera relaciones positivas y armónicas de intereses recíprocos con base en su liderazgo intelectual y humano que detenta la condición del docente gestor de relaciones constructivas en entornos sociales dinámicos.

Parte de esa labor sinergizadora del docente frente al conocimiento por medio del proceso mediador en la cual éste es parte del mapa del estudiante activo en el proceso de aprendizaje, puesto el estudiante está dispuesto a confrontar su experiencia en un contexto en la cual la gestión académica e instructiva es clave para generar condiciones que potencien el talento de éste y colabore con el desarrollo de sus capacidades intelectuales y creativas, así como potenciar las condiciones humanas y comunitarias del sujeto que aprende.

De allí que, que la gestión docente pudiera apoyar desde la perspectiva científica presentar al estudiante nuevas referencias que promuevan actitudes favorables para el avance del conocimiento humano y la cultura. En todo caso, lo importante es aprender a compartir dentro del concepto de una comunidad de aprendizaje, también lo significativo y admisible en las áreas del conocimiento, la verdad y la ciencia, así como de otros aspectos de la dimensión humana y social que le permitan al estudiante aprender a disentir con aquellas ideas o cosas construidas, no plausibles con su imaginario vital y existencial. Este argumento se

sustenta con la idea de Morín (2005:105) porque existe una necesidad de macro-conceptos, del mismo modo que un átomo es una constelación de partículas, que el sistema solar es una constelación alrededor de astro, del mismo modo tenemos necesidad de pensar mediante constelación y solidaridad de conceptos. Más aún, debemos saber que, con respecto a las cosas más importantes, *los conceptos no se definen jamás por sus fronteras, sino a partir de su núcleo*. Es una idea anticartesiana, en el sentido que Descartes pensaba que la distinción y la claridad eran características intrínsecas de la verdad de una idea

Otra parte importante por agregar en este aspecto es el papel o la práctica de la gestión docente relativa con la manera de conocer las ideas, es decir, el conocimiento y el pensamiento de cualquier disciplina científica, porque dependiendo de la manera como cada uno de nosotros aborde o estudie el conocimiento de la gestión como hecho gerencial o de su aplicación como gestión educativa se creará un entramado que siempre irá desde lo empírico del asunto ordinario o tangible hasta el recorrido teórico, de allí la importancia de no improvisar con el conocimiento o el tema, sino no se han hecho las lecturas pertinentes y apropiadas por autores y autoridades reconocidas como fundamentales en el área, puesto que se corre el riesgo de caer en la tematización de la disciplina sin las precisiones debidas.

Esto significa que por la gestión docente se debe tener cierta experiencia constructora en modo positivo con el objeto que se estudia y se enseña a los estudiantes, pero existe una tendencia en ciertos grupos referenciales en el mundo intelectual y académico de pretender ser exhaustivo con solo observar, sin que medie la investigación y la experiencia sistemática, pareciera que de manera empírica algunas individualidades y organizaciones pretenden destacar las áreas de problemas que requieren atención de nuevos conocimientos teóricos, técnicos o modelos de solución, de allí la necesidad de que parte estratégica de la gestión docente consiste en cultivar métodos y objetos de investigación, casi de forma permanente para que tanto el docente como sus estudiantes dispongan de material para el estudio y producción de nuevas e interesantes perspectivas más allá del conocimiento actual.

Por esta razón, se puede afirmar y reiterar la importancia de las instituciones de educación superior especialmente de las universidades que se dedican a la administración, definición, identificación, adquisición, desarrollo, distribución, uso, retención, medición e incorporación del conocimiento humano en las sociedades, según Probst, Raub y Romhardt (2001:10)

Ahora bien, en el contexto de los dos tipos de *aprendizajes conocer y hacer*, éstos pueden ser un binomio para la gestión educativa del docente de cualquier nivel del sistema escolar, siempre que esté consciente de los límites naturales de las formas de conocer y por consiguiente de la aplicación social del conocimiento. En este punto es clave destacar la necesidad de: (a) integrar esfuerzos para sumar perspectivas y tendencias en la formación de nuevas ideas; (b) hacer posible la divulgación de esas ideas mejor elaboradas en revistas educativas que acceden comunidades educativas; (c) organización de eventos para dar visibilidad a los resultados y productos intelectuales a modo de influir en el comportamiento de los docentes y por ende, en las instituciones educativas; y (d) promover la construcción de líneas de investigación que sistematicen la experiencia en proyectos de investigación para que sus resultados contribuyan en la construcción progresiva de *teorías sustantivas* entorno a nuevas e interesantes interrogantes científicas.

La idea sería abonar el terreno teórico y práctico de la gestión docente en el contexto del Siglo XXI, para transitar alguna experiencia en el tema, y lograr *recorrer*, estudiar, publicar, debatir, construir y reflexionar el proceso de construcción y aplicación de la gestión docente, pasar a la creación de una aproximación conceptualmente concebida o una *teoría fundamentada* acerca de lo que se hace y piensa en esta materia (gestión docente) y de esa forma generar la propia teoría construida a partir de la experiencia individual, colectivo o de comunidades de intereses académicos con otros colegas que también hacen cosas interesantes y semejantes, sin ninguna articulación en el área educativa, de modo de integrar grupos o equipos de trabajo de allí la importancia de evitar la dualidad de esfuerzos en la gestión educativa.

Estrategias generales a modo de referencias para la gestión del docente

Con base en las consideraciones anteriores en este aparte se presenta un conjunto de ideas que pueden servir de estrategias para la gestión docente en el contexto de las próximas décadas, con la finalidad de referir ciertos parámetros generales en la labor de los colegas, dichas ideas planteadas por el autor son sólo a modo de sugerencias con el ánimo de reflexionar en el contenido y abrir el debate del mismo, a continuaciones presentan las siguientes estrategias pedagógicas y didácticas:

Realizar literaturas acerca de las tendencias de la gestión de varios autores, se sugiere considerar el concepto de Ivancevich y otros, éstos plantean la idea de un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben realizar para lograr los objetivos en la organización, es decir, como un *“proceso emprendido por una persona o más persona para coordinar las de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”*. Esto significa, mirar la gestión como un proceso coordinado que supone la integración coordinada de un equipo de persona cuya labor está dirigida y apoyada por otros, pero que junto logran la meta.

Diseñar ejercicios de experiencias argumentales y experimentales en el contexto de la organización universitaria donde se evidencie la teoría y la práctica de la gestión docente desde las perspectivas de los diversos enfoque teóricos académicos clásicos y modernos de la administración que permitan identificar la importancia del concepto de la gestión dentro del enfoque sistémico, en el cual no se asume el predominio de ninguno de los elementos de la organización, a saber: (a) la tecnología descrita en su aporte por Taylor; (b) la estructura de la organización expuesta por Fayol; (c) las normas regulatorias referida en el modelo burocrático por Weber; (d) las relaciones humanas motivadas y el comportamiento organizacional afectada por la cultura consideradas por Elton Mayo y otros; (e) y el enfoque sistémico parecido a los ecosistemas biológicos de Bertalanffy, todos los autores son referidos por Münch (2005:72), así como las relaciones con el entorno refieren que cada uno de los factores de

manera independiente puede determinar la dinámica o la causalidad total de las deficiencias observadas en las instituciones de educación superior. Puesto que está evidenciado que los modos: de hacer las estructuras organizacionales; las reglas; el factor humano y psicosocial; el ambiente; y su influencia son elementos interactuantes y dinámicos que indican la conjugación de variables que afectan y son afectadas en un momento determinado, pero que ninguno es un factor determinante único, sino la correlación de muchos de ellos, los que parecieran explicar el enfoque de sistema orgánico situacional.

Organizar diferentes tipos de eventos tales como foros, simposios, jornadas de investigación, conversatorios entre otros para debatir los contenidos graduales de la construcción de la gestión, alcances y aplicación como conocimiento en contextos organizacionales, es decir, también aplica para la Universidad, porque significa para esta institución establecer las diferencias que refieren la teoría de administración con respecto al proceso de gestión generado por los gestores de primera línea de acción pragmática y funcional encargado de dar las respuestas pertinentes en cuanto a la relación organización-sociedad a través del suministro de efectos tangibles o intangibles y de cambio material en el curso de la dirección de la institución, puesto que son responsables directos de la producción de bienes y servicios, procesos intermedios y servicios, pareciera que estos prestadores del servicio de gestión en las instituciones de educación superior corresponde al recurso humano administrativo y de servicios.

Mientras que los gestores de los mandos medios o tácticos en la organización fungen de traductores o interpretes de las ideas puesto que organizan y diseñan aparatos y dispositivos orgánicos y funcionales en estrategias, este nivel se ocupan de coordinar las actividades de los responsables de las unidades operativas, y determinar qué productos o servicios ofrecer y decidir la relación interna y externa. Además, este nivel intermedio es receptor de estrategias y políticas del alto nivel traducido en metas y planes anuales, también pueden formular criterios de evaluación de desempeño. El marcado énfasis en el manejo del desempeño del grupo y la asignación de recursos representan las diferencias más importantes

entre los gestores de primera línea y los gestores de mandos intermedios, pareciera que el equivalente de este sector en la universidad está identificado o representado por los docentes universitarios y su gestión del conocimiento científico que transfieren y dirigen en la academia con sus estudiantes.

La importancia del conjunto de estrategias pensada para la gestión docente puede servir de referencias de modo de invitar al colega a reflexionar acerca de su práctica desde la perspectiva teórica y metodológica con el propósito de comprender que su acción tiene una dirección científica, técnica, artística y artesanal la cual debe ser revisada permanentemente a la luz del análisis y evaluación de sus procesos, productos e impactos, puesto que el docente es el guía de las actividades de construcción de sus estudiantes. Por esta razón, es necesario que el concepto gestión esté asociado con las siguientes dimensiones o indicadores: (a) diseño de mecanismos o dispositivos que evalúen la actividad académica e institucional conforme políticas del Estado venezolano y del ordenamiento regulatorio de la Universidad, donde se desempeña como docente universitario con relación a las tres funciones de las instituciones de educación superior; (b) disponer de planes operativos con metas y productos concretos por ejercicio fiscal anual y concertado por las partes docentes y estudiantes; (c) realizar experiencias de planificación estratégica como herramienta de trabajo; (d) generar formatos cualitativos y cuantitativos acerca del desempeño de sus labores frente a sus estudiantes para madurar el proceso de crecimiento profesional y mejorar constantemente la práctica pedagógica; (e) medir la cercanía o distancia profesional de la actuación de la gestión docente y las regulaciones vigentes en la Universidad; (f) identificación del estilo de gestión docente predominante y sus supuestos epistemológicos, teóricos y metodológicos de su práctica profesional; (g) desarrollar estrategias informacionales e informáticas con sus estudiantes, colegas y Universidad; (h) revisar constantemente la relación con los estudiantes, autoridades y pares académicos; (i) chequear anualmente la metas alcanzadas, en desarrollo y las fallidas para optimizar desempeño profesional; y por último (j) aplicar los resultados de su proceso de

evaluación para nutrir la experiencia del proceso de toma de decisiones importantes en el marco de la gestión docente

Conclusiones

Desde diversas perspectivas, a saber: (a) es un concepto prestado de las ciencias administrativas y organizacionales para significar los esfuerzos planificados que realizan más de dos personas para la consecución de objetivos previamente acordados; (b) supone la existencia de una estructura formal organizativa que delimita funciones y jerarquías; (c) igualmente, supone la existencia de una tecnología o modo de hacer las cosas para generar los servicios, procesos o productos; (d) es importante señalar que gestión está referido a procesos funcionales por separados como son la planificación, la organización, la dirección y el control, pero que visto en perspectiva global dinámica es un sistema articulado que posibilita capacidades para el uso debido de recursos con miras a una eficiencia de recursos y eficacia de objetivos y metas en el contexto organizacional; (e) las instituciones de educación superior y específicamente las universidades son organizaciones cuya definición conceptual en la ley refiere que estas instituciones representan una “comunidad de intereses integradas por los docentes y los estudiantes” y éstos últimos se sirven del servicio público y activo cultural más importante como es la educación; y (f) la gestión docente como un término compuesto que integra la labor de los académicos en referencia con la docencia, la investigación, la extensión y la gestión administrativa que acompaña sus tareas y procesos laborales en pro de unos objetivos e indicadores que atienden a un plan racional y medible en productos y procesos.

Comprender y profundizar las competencias cognitivas y técnicas como son la planificación, es decir, conjunto de cosas por ejecutar en un intervalo de tiempo y uso de recursos que seleccionará de la organización universitaria; también la parte de la organización de los contenidos curriculares y disciplinares, las experiencias en el ejercicio, la consulta a diferentes fuentes de información, la búsqueda deliberada de fines disciplinares de la gestión académica en concordancia con las

metas prescritas por la Universidad asociada con los lineamientos de acción establecidos por el macro sistema universitario nacional a través del Consejo Nacional de Universidades órgano rector de la aplicación de las políticas públicas del sector de educación emanadas del Ejecutivo Nacional.

En consecuencia, con toda esta información y datos por procesar se requerirá de un alto ejercicio por parte de la gestión docente para dirigir y coordinar con un sólido liderazgo la síntesis de tanta información mediante el manejo inteligente de ciertas habilidades tales como la comunicación, la negociación y delegación de responsabilidades y manejo de conflictos por naturaleza de los contenidos y formas de administración de tanto contenido, información y experiencias personales en estos asuntos intelectuales. Por último, en el recorrido del proceso de gestión que asume el docente en su labor cotidiana se encuentra el proceso y las tareas del control es decir, en el lenguaje educativo se refiere a la ejecución de los procesos de evaluación previstos en el plan para medir el logro de metas y objetivos en términos de los productos, de los procesos y del impacto que la gestión docente ha logrado en el proceso educativo que lidera en las universidades con referencia a la calidad formativa del estudiante que facilita y la posibilidad consiguiente de mejorar sostenidamente la calidad de sus desempeño profesional de la educación y de su mejoramiento profesional.

Referencias

- Ávila, R. (2007). *La Formación de subjetividades. Un Escenario de Luchas Culturales*. Editorial Ediciones Ántropos Ltda, Bogotá, Colombia.
- Delors, J. (1996). *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Ediciones UNESCO.
- Madrid Santillana. Disponible en http://www.unesco.org/education/pdf/Delors_S.PDF. Fecha de consulta 11-11-2007

- Fourez, G. (2000). *La Construcción del conocimiento científico. Sociología y Ética de la Ciencia*. Editorial Nancea, S.A., Madrid
- Gibson, J; Ivancevich, J y Donnelly J. (1996) *Las Organizaciones*. Editorial Irwin Madrid, España
- Ivancevich, J; Lorenzi, P y Crosby P. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad*. Editorial McGraw-Hill
- Kelly, J. (2003). *Políticas públicas en América Latina. Teoría y Práctica*. Ediciones IESA, Caracas
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México. McGraw Hill (11^a. Edición)
- Morín, E. (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Gedisa Editorial
- Münch, L. (2005). *Administración y Estilos de Gestión. La clave de la competitividad* Editorial Trilla. México
- Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Editorial Prentice Hall
- Robbins, S. y Coulter M. (2005). *Administración*. Editorial Prentice Hall México.