

## **ROL DEL DOCENTE EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA CONTEMPORÁNEA**

AUTORA: Yogledis Irma Navarrete Valero<sup>1</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Caracas, Venezuela. E-mail: [yonaval@yahoo.es](mailto:yonaval@yahoo.es)

Fecha de recepción: 17-09-2013

Fecha de aceptación: 24-11-2013

### **RESUMEN**

El docente de hoy tiene que estar convencido sobre el papel clave que le corresponde desempeñar en los tiempos actuales y sobre la importancia estratégica, para el futuro de su país, de la institución a la cual sirve. Deberá también estar familiarizado con el nuevo paradigma educativo. Su rol ya no es el del catedrático que simplemente dicta o imparte clases magistrales y luego califica los exámenes de sus alumnos. No es tampoco el del profesor que enseña y luego evalúa si sus alumnos son capaces de repetir lo que les ha enseñado, o de comprobar si asimilaron el conocimiento por él transmitido. Si hoy día lo importante es, como vimos antes, el aprendizaje, o mejor dicho los aprendizajes que los estudiantes realmente incorporan a su experiencia vital, de suerte que aprendan a aprender para que nunca dejen de seguir aprendiendo. Por tanto, los docentes universitarios como responsables de la formación de los estudiantes, deben asumir el rol de orientadores propiciando la autorrealización personal, profesional y laboral con estrategias y nuevas tecnologías de comunicación.

PALABRAS CLAVE: gestión universitaria; rol docente; desarrollo profesional

## **ROLE OF TEACHERS IN THE CONTEMPORARY UNIVERSITY MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

It must be convinced on the key paper that it corresponds to him to carry out in the present times and on the strategic importance, for the future of its country, as the institution to which it serves. It will have to also be familiarized with the new educative paradigm. Its roll no longer is the one of the university professor who simply dictates or gives skillful classes and soon he describes the examinations as his students. He is not either the one of the professor who teaches and soon he evaluates if their students are able to

---

<sup>1</sup>Licenciada en Enfermería. Máster en Enfermería Materno-Infantil, Mención Obstetricia. Docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada. Caracas, Venezuela.

repeat what he has taught to them, or to verify if they assimilated the knowledge by transmitted him. If nowadays the important thing is, as we saw before, the learning or rather the learning that the students really incorporate to their vital experience, in such a way that learns to learn so that they never let continue learning. Therefore, the educational college students like people in charge of the formation of the students, must assume the role of orientation causing the personal, professional and labor auto realization with strategies and new technologies of communication.

**KEYWORDS:** University Management; teacher role; professional development

## INTRODUCCIÓN

Si bien, los contextos determinan el tipo de sistema educativo superior y por ende el rol del académico en materia de gestión, por lo general el profesor universitario se prepara para tareas de docencia e investigación, sin embargo, no tiene por norma una preparación para las actividades de gestión, las cuales tarde o temprano constituyen una función en su vida académica.

Llegado el momento el docente universitario ocupará un cargo de jefatura de área, coordinador académico, director de carrera, jefe de departamento, decano, otro y deberá, en la medida de lo posible, realizar una gestión de calidad que signifique un progreso para el equipo que dirige o administra. Sin embargo, dicha gestión de calidad no está dada por añadidura dentro de su formación y puede, por lo tanto, representar un objetivo esquivo para el docente.

Particular significación tiene este problema en la actualidad en varios países de Latinoamérica, dadas las múltiples exigencias que la sociedad impone a las universidades. En los últimos años el sistema universitario ha cambiado profundamente con una importante masificación de la oferta, explicada principalmente por la proliferación de universidades privadas, así, esta etapa marcada por la expansión llega a un punto crítico que implica, hoy en día, mejoras tendientes a asegurar la calidad de la oferta. Se ha hecho cada vez más prioritario el perfeccionamiento del sistema universitario, con nuevas normativas, implementación de agencias de acreditación, desarrollo de nuevas metodologías pedagógicas y desafíos como la investigación aplicada e internacionalización de las universidades. Todo implica una fuerte responsabilidad a quienes desarrollan las tareas de dirección en dichos centros educativos. Es entonces materia del presente artículo conocer cuáles son las tareas y funciones que hoy debe desempeñar el docente en la gestión universitaria y cuáles son sus necesidades formativas para el desarrollo de una dirección de calidad.

La globalización estaría afectando la dirección de los problemas en la educación superior, así, casi con independencia del contexto local, la

convergencia produce respuestas comunes a desafíos similares. Esta situación, planteada por Brunner et al. (2005), daría cuenta de transformaciones más o menos homogéneas, entre las que los autores destacan: creciente masificación del sistema; búsqueda de calidad de los servicios; diversificación y racionalización de las fuentes de financiamiento; culturas centradas en la innovación y emprendimiento. Con todo, las instituciones de educación superior deben cambiar, ya no producto de la inercia o el azar, sino directamente del rol que juegan aquellos que desempeñan la función de dirección en la organización. (Alejandro Villela D.)

Si bien, desde hace un par de décadas la universidad se encontraría instalada en una estructura convencional moderna (con más o menos énfasis según el tipo de institución), cada vez las presiones del entorno son mayores: mejora de la calidad de servicios, estancamiento o disminución de los aportes públicos, estabilización del número de estudiantes, internacionalización de los programas, transformación del mercado laboral; en fin, imposiciones de un impacto enorme en la organización universitaria. Sea como sea, es innegable que el gobierno universitario se encuentra bajo un apremio importante para desarrollar eficiencia e innovación en la organización. El directivo universitario, no sólo del ápice mayor (rectoría, vicerrectorías, gerencias, direcciones), sino también el de las unidades (facultades, carreras, departamentos y áreas), requiere una capacidad de abordaje estratégico para que cada unidad o equipo se constituya en sí misma una organización productiva que integra el sistema institucional.

En medio de estos cambios y desplazamientos, los roles y funciones del directivo se ven afectadas. Según José María Sallán, "dirigir una institución de educación superior, sea cual sea su naturaleza, supone desempeñar una serie de roles y disponer de unas cualidades que, si bien también son necesarias en cualquier organización, cobran especial relevancia cuando debe dirigirse una organización profesional" (2001:427). Recientemente algunas iniciativas como el Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario (IGLU) dependiente de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), han hecho planteamientos respecto de las que deberían ser características dominantes de los actuales directivos universitarios: Competencia administrativa real, pensamiento estratégico, creatividad (sentido de innovación), liderazgo y ética fuerte.

En el área de las competencias o capacidades necesarias para el desempeño, encontramos aquellos atributos del directivo que pueden facilitar o dificultar el ejercicio. Así, por ejemplo, el liderazgo como función, tiene asociado una serie de atributos personales que varían según sea el autor que aborda el tema (Clark, 2003; Hanna, 2003; Hoff, 1999).

Todas las mencionadas tareas y funciones se conjugan en un proceso de dirección conforme las necesidades institucionales. El cumplimiento de dicho

proceso implica por parte del académico que ejerce el cargo directivo, poseer ciertas características o capacidades de desempeño, es decir, suponemos que para realizar el trabajo se necesita un atributo, una capacidad, un conocimiento o una formación en caso de que dichas características no estén presentes. Identificar el marco de acción del proceso directivo y detectar la necesidad formativa de los directivos en ejercicio y de los académicos potenciales para asumir dicho proceso sería uno de los primeros pasos para cambiar la cultura de gestión universitaria.

## DESARROLLO

La Comisión Delors, que preparó el "Informe sobre la educación para el siglo XXI", también conocido como "La Educación encierra un tesoro", estuvo muy consciente de que para llevar a la realidad esta visión, mucho dependerá del personal docente. "El aporte de maestros y profesores, afirma el Informe, es esencial para preparar a los jóvenes, no sólo para que aborden el porvenir con confianza, sino para que ellos mismos lo edifiquen de manera resuelta y responsable."... "Ellos son los que deben despertar la curiosidad, desarrollar la autonomía, fomentar el rigor intelectual y crear las condiciones necesarias para el éxito de la enseñanza formal y la educación permanente." La Comisión estimó que el cometido fundamental del docente en la educación para el siglo XXI, se resume en "transmitir la afición al estudio". Es desde esta perspectiva que corresponde también diseñar su formación inicial y continua.

¿Cuáles son, entonces, en el contexto que hemos reseñado, los retos del docente universitario ante el siglo XXI? En primer lugar, tiene que estar convencido sobre el papel clave que le corresponde desempeñar en los tiempos actuales y sobre la importancia estratégica, para el futuro de su país, de la institución a la cual sirve. Deberá también estar familiarizado con el nuevo paradigma educativo.

Su rol ya no es el del catedrático que simplemente *dicta o imparte* clases magistrales y luego *califica* los exámenes de sus alumnos. No es tampoco el del profesor que *enseña* y luego *evalúa* si sus alumnos son capaces de *repetir* lo que les ha enseñado, o de comprobar si asimilaron el conocimiento por él transmitido. Si hoy día lo importante es, como vimos antes, el *aprendizaje*, o mejor dicho los aprendizajes que los estudiantes realmente *incorporan a su experiencia vital*, de suerte que *aprendan a aprender* para que nunca dejen de seguir aprendiendo, entonces el profesor universitario es fundamentalmente un diseñador de métodos de aprendizaje, un suscitador de situaciones o ambientes de aprendizaje, capaz de trabajar en equipo con sus alumnos y con otros profesores. Más que un profesor será un "aprendedor" si se permite el neologismo, será un aprendiz con un poco más de experiencia que sus estudiantes, pero no por ello dejará de ser un

coaprendiz, que participa con sus alumnos en la maravillosa aventura del espíritu que es descubrir y difundir el conocimiento.

El docente universitario para el siglo XXI tiene que estar compenetrado de que la Universidad, como señala Philip G. Altbach, se encuentra en el centro de la "sociedad del conocimiento", desde luego que es "la institución más importante dentro del complejo proceso de creación y distribución de conocimiento". Advertido de los riesgos que implica la globalización, el docente universitario del siglo XXI tiene que estar abierto a la comunidad académica mundial e integrarse en las grandes redes telemáticas e informáticas. Como señala el Presidente del Club de Roma, Dr. Ricardo Díez Hochleitner. Todo lo antes dicho lleva implícita la necesidad de una profunda renovación de las estructuras académicas, de la organización administrativa y de los métodos docentes. El cambio de los métodos docentes es una exigencia impuesta por la naturaleza misma del conocimiento contemporáneo, cuyo crecimiento exponencial, multidisciplinaredad e internacionalización, es concomitante de su rápida obsolescencia. Luego, no se trata de una simple innovación pedagógica, sino de algo más profundo: tiene que ver con la estructura misma del conocimiento. Dice el profesor colombiano Dr. Luis Bernardo Peña: "Un docente que entiende lo que significa esta revolución del conocimiento estará motivado y naturalmente dispuesto a experimentar con nuevas metodologías. Sin ello, los cursos de metodología de la enseñanza o actividades similares no pasarán de tener un carácter "cosmético" y unos efectos transitorios".

En síntesis, y recurriendo a las palabras de la Dra. Inés Aguerrondo: "Un sistema educativo orientado hacia las necesidades del siglo XXI debe incorporar una definición de aprendizaje como el resultado de la construcción activa del sujeto sobre el objeto de aprendizaje. Supone un aprendiz activo, que desarrolla hipótesis propias acerca de cómo funciona el mundo, que deben ser puestas a prueba permanentemente. Supone la generación de operaciones mentales y procedimientos prácticos que permitan seguir aprendiendo solo una vez que se egresó del sistema educativo formal. Supone también que el maestro y el alumno exploran y aprenden juntos, pero que esta exploración y aprendizaje mutuo puede revestir diferentes formas, desde las más presenciales hasta las más remotas". Y esto nos lleva a examinar el papel que jugarán en el próximo siglo las modernas tecnologías de la comunicación e información, aplicadas a la Educación Superior. Dos reflexiones previas nos merecen este importante tema. En primer lugar, es preciso evitar que una sobreestimación de las potencialidades que ofrecen dichas tecnologías, produzca un detrimento en la apreciación del papel del docente.

Estas tecnologías deben siempre ser vistas como instrumentos, como medios de apoyo al profesor y nunca como sustitutos del mismo. La relación personal y real docente - discípulo es fundamental y no puede jamás ser

reemplazada por la relación virtual máquina-usuario. Hechas estas advertencias, lo que no pueden de ninguna manera las instituciones de Educación Superior, y por ende sus docentes, es negarse o resistirse a la utilización de tales tecnologías, que bien usadas amplían considerablemente sus posibilidades de acceso a la información y al intercambio académico enriquecedor, así como su radio de acción docente. Tenemos que aprovechar el potencial educativo de las nuevas tecnologías. Piénsese en lo que ellas significan para renovar y hacer más eficaz la educación superior a distancia. Como afirma el profesor venezolano, Dr. Miguel Casas Armengol: "El envolvente espacio virtual no deja ninguna opción en esta materia, y es la contrapartida comunicacional de la globalización económica". No hacerlo sería automarginarse de la llamada "ola informatizada".

A su vez, Jacques Hallak, Director del Instituto Internacional para el Planeamiento de la Educación, asegura que para responder a los desafíos de la globalización parece necesario preparar a las personas para un mundo del trabajo donde las tareas que hay que efectuar estarán en constante evolución, la jerarquía cederá su lugar a una organización en redes, la información transitará a través de canales múltiples e informales, la toma de iniciativa predominará sobre la obediencia y donde las "lógicas" en juego serán particularmente complejas debido a la ampliación de los mercados más allá de las fronteras de los Estados.

Por tanto, la educación debe ayudar a las personas a realizar tareas para las cuales no fueron formadas, a prepararse para una vida profesional que no tendrá un carácter lineal, a mejorar su aptitud para trabajar en equipo, a utilizar la información de manera autónoma, a desarrollar su capacidad de improvisación, así como de creatividad, y en fin, a forjar un pensamiento complejo en relación con el funcionamiento del mundo real". Más que formar para el empleo se trata ahora de formar para la "empleabilidad" que es diferente, como vimos antes.

El gran reto es ingresar en la modernidad, en nuestra modernidad, concebida como proyecto de desarrollo humano endógeno y sustentable, construido desde nuestra propia identidad, pero sin desconocer que la mundialización es un fenómeno esencial de nuestra época y que marcará la impronta del siglo XXI. "El educador para el siglo XXI, será un pedagogo-investigador con una honda formación humana y social, de modo que se convierta en agente de cambio de él mismo, de sus alumnos y de la comunidad circundante. La enseñanza se orientará, también, a que el alumno aprenda a trabajar, a investigar, a inventar, a crear y a no seguir memorizando teorías y hechos. Debe participar en el proceso educativo. Debe prepararse para la auto-formación, auto-educación y auto-evaluación."

El docente universitario se enfrenta a los siguientes retos en el siglo XXI:

- Tiene que estar convencido sobre el papel clave que le corresponde desempeñar en los tiempos actuales y sobre la importancia estratégica, para el futuro de su país, de la institución a la cual sirve.
- Deberá también estar familiarizado con el nuevo paradigma educativo. Su rol ya no es el del catedrático que simplemente *dicta o imparte* clases magistrales y luego *califica* los exámenes de sus alumnos. No es tampoco el del profesor que *enseña* y luego *evalúa* si sus alumnos son capaces de *repetir* lo que les ha enseñado, o de comprobar si asimilaron el conocimiento por él transmitido.
- Si hoy día lo importante es, como vimos antes, el *aprendizaje*, o mejor dicho los aprendizajes que los estudiantes realmente *incorporan a su experiencia vital*, de suerte que *aprendan a aprender* para que nunca dejen de seguir aprendiendo

El profesor universitario es fundamentalmente un diseñador de métodos de aprendizaje, un suscitador de situaciones o ambientes de aprendizaje, capaz de trabajar en equipo con sus alumnos y con otros profesores. Más que un profesor será un "aprendedor" si se permite el neologismo, será un aprendiz con un poco más de experiencia que sus estudiantes, pero no por ello dejará de ser un co-aprendiz, que participa con sus alumnos en la maravillosa aventura del espíritu que es descubrir y difundir el conocimiento.

En este sentido la Universidad tiene que: pasar desde la perspectiva de la enseñanza a la del aprendizaje,

- ✓ pasar de los estudios unidireccionales a los multidireccionales o diversificados, y
- ✓ pasar de una formación temporal (duración normal de una carrera) a la formación permanente (cursos avanzados de especialización, de formación intensiva y de actualización, etc.)".

El profesor como gestor de información: El profesor universitario actual ha de ser un experto en su materia que manifieste ante todo dominio de los conocimientos de la asignatura o área de conocimiento que trabaja. La diferenciación del profesor actual con relación al tradicional se manifiesta en la posibilidad de ser un gestor de información y no un transmisor de conocimientos acabados como verdades absolutas, en tanto comparte sus conocimientos, vivencias, experiencias y reflexiones con sus alumnos, motiva a profundizar en el estudio y les orienta, no sólo sobre las fuentes bibliográficas a utilizar, sino también cómo y dónde procurarlas.

Debe tener la formación pedagógica necesaria que le posibilite utilizar metodologías de enseñanza-aprendizaje que orienten al estudiante en la

construcción de sus conocimientos, actitudes y valores. Debe ser auténtico en sus relaciones, empático, lograr comprensión crítica, saber escuchar a sus alumnos, asumirlos como sujetos de aprendizaje, como personas en formación, con sus virtudes y defectos, aceptarlos tal y como son, ha de ser tolerante, y al mismo tiempo, propiciar en sus estudiantes el desarrollo de todas estas cualidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

No es posible ser modelo de actuación para sus alumnos si el profesor no ha logrado un desarrollo profesional que se exprese en su motivación por la profesión, su dedicación y entrega al trabajo, su condición de experto en el área de conocimientos que trabaja y su formación psicopedagógica que le posibilite establecer un proceso de comunicación con sus estudiantes sustentado en el diálogo.

Para ser modelo hay que ser coherente, tiene que mostrar correspondencia entre lo que dice y hace, tiene que expresar vocación y compromiso con la educación, sólo así puede ser un ejemplo para sus alumnos. En la actualidad ante los reclamos de las tendencias pedagógicas contemporáneas, la atención se centra en el profesor y el estudiante como sujetos de enseñanza y aprendizaje y por tanto, en la formación del profesorado desde una *perspectiva humanista*, como proceso de desarrollo de la personalidad del profesor en el ejercicio de la docencia se sustenta en la concepción de éste, como persona y por tanto, en la necesidad de potenciar a través de la educación, su desarrollo profesional.

El desarrollo profesional del profesorado *Se concibe como*: "Un proceso permanente, continuo y gradual de tránsito hacia la autodeterminación en el ejercicio de la docencia, que implica necesariamente la reflexión crítica y comprometida del profesor con la transformación de la práctica educativa y la calidad de su desempeño, en un ambiente dialógico y participativo, en el contexto histórico-concreto de su actuación profesional."

Indicadores del desarrollo profesional del profesor que apuntan hacia una actuación profesional autodeterminada: Interés profesional, Satisfacción en el desempeño profesional, Reflexión crítica en el desempeño profesional, Perseverancia en la actuación profesional, Compromiso con la calidad del desempeño profesional, Flexibilidad en la actuación profesional, Tendencia al autoperfeccionamiento profesional, Dominio de conocimientos y habilidades profesionales, Capacidad dialógica y Actuación profesional ética.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

¿Qué se espera del Docente Universitario?

- Dominio del tema que enseña.
- Claridad en cuáles son los aspectos más difíciles de su asignatura para sus alumnos.



- Que conozca cuáles son los preconceptos de sus alumnos.
- Ser sensible a su auditorio.
- Que busque colaboración con sus colegas y con otras universidades.
- Que posea habilidades comunicativas.
- Que sea un orientador de los alumnos, para que logren ser constructores de su propio conocimiento.

#### BIBLIOGRAFÍA

Álvarez de Zayas; C. (1998) Pedagogía como ciencia Pueblo y Educación. Editorial Pueblo y Educación.

Calderón Ariosa, Regla (2006) Formación Pedagógica de los profesores a tiempo parcial en las Sedes Universitarias. La Nueva Universidad Cubana. Editorial Félix Varela. Pág.199 3.

Delors, J. (1996). La Educación encierra un tesoro. Madrid: Santillana.

Pring, R. (2000). Philosophy of Educational Research. London: Continuum.

Horruitiner P. (2006). La universidad cubana: Modelo de formación. Editorial Félix Varela.

Isabel Reinoso C. FUM Hermanos Saiz Montes de Oca Profesora Auxiliar isarec@sum.upr.edu.cu y Juan C.

Hernández M. (CV) FUM Hermanos Saiz Montes de Oca Profesor Asistente jcarlos63@sum.upr.edu.cu

Ruiz Calleja, José Manuel. La Gestión Universitaria y el rol del profesor. Universidad de Pinar del Río

Tunnerman; C. (1996). Informe CEPAL. La Educación Superior en el Siglo XXI.

