

## **Gestión prospectiva estratégica para el desarrollo académico de los docentes de una universidad pedagógica: el estudio retrospectivo**

### **Prospective strategic management for the academic development of the teachers of a pedagogical university: the retrospective study**

**Autores:** Dr.C. Orlando Lucilo López Abreu

Dr.C. José Julián García Muñoz

Ms.C. Rodolfo Medina Sánchez

**Institución:** UCP Félix Varela

**Correo electrónico:** tito@ucp.vc.rimed.cu

#### **Resumen**

La investigación sobre el estudio prospectivo para la gestión del desarrollo académico de los docentes de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela (UCPFV) en los últimos 15 años ha realizado una etapa inicial con un primer acercamiento a los posibles escenarios en que se deberá asegurar el desarrollo académico. Parte principal de la investigación con un enfoque prospectivo es poder contar con un estudio de las tendencias históricas que se manifiestan. Fueron establecidos los indicadores que nos posibilitan poder desarrollar el estudio retrospectivo, se procedió a la búsqueda de estos indicadores aplicando diferentes métodos, y se diseñó y procesó una base de datos individual con toda la información recopilada. Con todos estos datos se están realizando las valoraciones preliminares y se determinarán las tendencias históricas que tienen los indicadores que definen el desarrollo de los docentes. Estas tendencias establecerán las áreas e indicadores que presentan mayores debilidades y a las que se les debe prestar atención especial en la continuidad de la investigación.

**Palabras clave:** Gestión, prospectiva, estudio, indicadores.

#### **Abstract**

This article deals with the investigation of the prospective study for the management of the academic development of teachers in Pedagogical Sciences Institution Felix Varela. It has made an initial stage with first look at the possible settings in which it must ensure academic development. Main part of the research with a prospective approach is to have a study of probable historical trends. There were established some methods and was designed and processed an individual

record with all information collected. With all these statistics are underway and preliminary evaluations historical trends with indicators that define the development of teachers is determined. These trends and indicators established areas that have major weaknesses and they should pay special attention to the research. indicators that enable us to develop the retrospective study, we proceeded to search for these indicators using different

**Keyword:** Management, prospective, study, indicators.

## Introducción

El Siglo XXI impone nuevos retos para la Educación Superior Mundial por lo que deberán transformarse en verdaderos centros de formación y actualización permanente del saber.

En la Declaración mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: visión y acción, la UNESCO (2008) delineó un grupo de proyecciones para un futuro, priorizando una mejor capacitación del personal, la formación basada en las competencias, la mejora y la conservación de la calidad de la enseñanza, la investigación y los servicios, la pertinencia de los planes de estudios, la misión de educar mediante la formación de profesionales, la evaluación sistemática de la calidad de todas las funciones y actividades institucionales unidas a una gestión más eficiente.

Por otra parte, la Educación Superior para el siglo XXI debe asumir el cambio y el futuro como consubstanciales de su ser y quehacer. El cambio exige de las instituciones de educación superior una predisposición a la reforma constante

de sus estructuras y métodos de trabajo. Esto implica asumir la flexibilidad como norma de trabajo, en lugar de la rigidez y el apego a tradiciones inmutables. A su vez, la instalación en el futuro y la incorporación de la visión prospectiva en su labor hará que la educación superior contribuya a la elaboración de los proyectos futuros de sociedad, inspirados en la solidaridad, en la superación de las desigualdades y en el respeto al ambiente.

Según la UNESCO (1998), partiendo del principio de su compromiso con la educación permanente, la Universidad tendría que:

1. formar parte de un Proyecto Nacional de Desarrollo Humano y Sostenible y contribuir, mediante su vocación prospectiva, a configurar los proyectos de sociedad futura, a nivel nacional y regional;
2. hacer realidad la definición de ser el lugar donde la sociedad permite el florecimiento de la más clara conciencia de la época, organizándose, como una auténtica comunidad crítica de estudiantes y profesores;
3. ser forjadora de ciudadanos conscientes y responsables, de profesionales, investigadores y técnicos formados interdisciplinariamente, dotados de una cultura humanística y científica,

capaces de seguirse formando por sí mismos, de adaptar sus conocimientos a las transformaciones y de localizar la información pertinente, evaluarla críticamente, juzgar y tomar decisiones;

4. contribuir a conservar, defender, acrecentar y difundir los valores culturales propios, fortaleciendo así la cultura e identidad nacionales, y promover la cultura de la paz y la cultura ecológica;

5. ser una Universidad donde docencia, investigación y extensión se integren en un solo gran quehacer universitario, enriqueciéndose mutuamente, y se apliquen a la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad y la nación;

6. una Universidad consciente de la globalización del conocimiento, integrada a las grandes redes telemáticas académicas y científicas, y que participe activamente en el mundo universitario internacional y regional;

7. aceptar la evaluación por sus pares y que practique la autoevaluación sistemática de todas sus actividades, que consciente de su responsabilidad social, sin menoscabo de su autonomía, reconozca que está sujeta a la evaluación por la sociedad de la eficiencia y eficacia de su desempeño;

8. saber emplear todos los recursos de la moderna tecnología educativa, sin permitir que la máquina reemplace al profesor, salvo aquel que merezca ser reemplazado por ella;

9. diversificar su población estudiantil y su oferta de carreras, incorporando también carreras de nivel superior prestigiadas por su identidad académica y por su posibilidad de permitir el paso a las carreras de larga duración; que introduzca institucionalmente la educación a distancia. Una Universidad inserta en la totalidad del sistema educativo, del cual debe ser “cabeza” y no simple “corona” preocupada por los niveles que le preceden, a los cuales debe aportar propuestas para su mejoramiento cualitativo y planeamiento;

10. estar incorporada plenamente en el subsistema de educación postsecundaria, que debería comprender las universidades y todas las demás instituciones de rango superior o no universitario, articuladas entre sí, de suerte que se ofrezca a los jóvenes y adultos una rica y variada gama de oportunidades educativas, todas las cuales deberían permitir la incorporación temprana al mundo laboral y, a la vez, la posible continuación de los estudios hasta los más altos niveles de formación académica;

11. ser una Universidad edificada sobre la base de estructuras académicas y administrativas flexibles, que propicie la reintegración del conocimiento y el trabajo interdisciplinario y transdisciplinario.

Al cierre de la primera década del nuevo milenio, se ratifica cómo la mundialización y el amplio acceso plantean un desafío a la calidad de la educación superior (Cfr. UNESCO, 2009). Se ha puesto de relieve la necesidad de establecer sistemas nacionales de acreditación de estudios, de garantía de calidad y de promover la creación de redes entre ellos.

Las condiciones actuales del claustro de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela, tal como se comporta la sociedad, marcha hacia un envejecimiento. Existe un segmento considerable de profesionales, en especial de alta categoría docente y científica, que podrá optar por pasar a su jubilación en un breve periodo de tiempo. Se requiere, pues, proyectar la continuidad de la formación del claustro con los nuevos ingresos y el personal más joven. Junto a esto, se produce una reestructuración de los tipos de ingreso a la educación superior pedagógica que deben ser atendidos diferenciadamente. Deberá continuar perfeccionándose las relaciones de la Universidad con la sociedad en general, y en particular dentro del sistema de la Educación Superior Cubana. Estas metas son imposibles de lograr sin una profunda transformación del colectivo docente, como su principal factor de cambio. El asumir tales retos conllevarían una proyección detallada de las acciones estratégicas, con un alto nivel de científicidad y participación colectiva.

En correspondencia con la misión, el fin y las exigencias declaradas por los Órganos Centrales del Estado a las Universidades de Ciencias Pedagógicas, esta investigación propicia un acercamiento entre las acciones de diagnóstico, pronóstico y planificación de los procesos de gestión de los procesos universitarios, de modo que medien espacios de reflexión teórico-metodológica, de creación prospectiva y de toma de decisiones a favor de la búsqueda de las acciones que asegurarían la excelencia universitaria.

Un estudio prospectivo requiere de una primera etapa: un estudio retrospectivo, de caracterización de los principales resultados e indicadores del objeto de estudio, valorar su comportamiento, determinar cuáles son las regularidades más sobresalientes o índices que permitan poder predecir, si las condiciones fundamentales se mantienen, cuál sería la posible conducta en los escenarios más probables.

Como objetivos de este trabajo fueron considerados el de definir las áreas de mayor prioridad para influir en el desarrollo académico de los docentes de una Universidad Pedagógica, cuáles son los principales indicadores que permitan caracterizar a sus docentes, y poder realizar a partir de estos un estudio retrospectivo de su comportamiento en los últimos diez años donde se evidencie las tendencias esenciales.

## Desarrollo

El estudio prospectivo forma parte de un proyecto de investigación que se desarrolla en la Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela Morales de Cuba.

Esta universidad, fundada en el año 1964, cumple 50 años de labor académica y científica avalada por sus reconocimientos nacionales e internacionales y la categoría de Universidad Certificada por la Junta Nacional de Acreditación de la República de Cuba.

Su colectivo docente, con vasta experiencia y altas categorías, requiere de un proceso de búsqueda de la excelencia y anticipándose a las futuras exigencias de la educación superior.

Los primeros procedimientos aplicados y sus resultados iniciales han sido obtenidos y valorados en el primer trimestre del año 2014. Con el objetivo de iniciar el estudio retrospectivo, para la caracterización de los docentes en los últimos diez años y determinar las tendencias históricas derivadas de su comportamiento, se realizaron varias rondas con expertos y con la participación de los propios investigadores.

Como primer paso, se requería determinar cuáles son las áreas en las que se le debe proyectar el estudio y que luego tengan una incidencia directa en aquellos procesos donde se requieran proyectar las acciones estratégicas que aseguren lograr una acertada gestión prospectiva estratégica.

En la primera ronda se localizó un total de 12 áreas. Se hizo evidente la necesidad de disminuir este número y se decide aplicar el método de reducción del listado.

Como resultado de estas actividades, se logró establecer que las áreas con mayor prioridad o las más significativas para las universidades pedagógicas fueron las siguientes:

1. Formación ciudadana, política, cultural y medio ambiental.
2. Formación académica e investigativa.
3. Formación Infotecnológica.
4. Formación para la colaboración interinstitucional.

La siguiente tarea consistía en determinar cuáles eran los principales indicadores de cada una de estas áreas para el estudio retrospectivo, pero con una mirada hacia las tendencias futuras de los docentes de esta nueva universidad. Con el objetivo de tener una base de indicadores confiables sobre criterios actualizados, se revisó un grupo de documentos donde se caracterizan a los docentes e instituciones de la educación superior internacional y cubana, así como sus exigencias y proyecciones para los próximos años.

Para obtener el primer grupo de indicadores, se aplicó la técnica de la tormenta de ideas con la participación de los subgrupos de trabajo definidos por los investigadores, con un grupo de directivos y docentes de experiencia.

La relación obtenida fue sometida a la técnica de reducción del listado en el pleno de los investigadores. En este caso se acordó establecer, además, un grupo de indicadores para la caracterización general de los docentes.

Como indicadores de desarrollo de cada área fueron seleccionados los siguientes:

#### Grupo I: Indicadores Generales

1. Edad de los docentes y su pirámide en los próximos años.
2. Años de labor docente en la UCP.
3. Categorías docentes.
4. Categorías Científicas.
5. Categorías Honoríficas.
6. Condición de Profesor Consultante.
7. Bajas de docentes y causas declaradas (pérdidas de talento).
8. Altas de docentes (Captación de talentos).

#### Grupo II: Indicadores de la formación ciudadana, política, cultural y medio ambiental

1. Asistencia y puntualidad a las actividades sociales, políticas, productivas y de extensión.
2. Cumplimiento del reglamento del centro y los documentos normativos emitidos.
3. Lenguaje culto y cumplimiento de las buenas prácticas de conductas verbales.
4. Prestigio ante la comunidad estudiantil y en el lugar de residencia.
5. Preparación político ideológica.
6. Conocimiento de la Historia de Cuba.
7. Formación jurídica.
8. Formación económica.
9. Preparación y actuación consecuente en temas ambientales.

#### Grupo III: Indicadores de la formación académica e investigativa

1. Formación pedagógica para la educación superior.
2. Preparación especializada en los últimos 5 años.
3. Incorporación a la formación doctoral.
4. Incorporación a maestrías y especializaciones.
5. Participación en proyectos investigativos.
6. Publicaciones en general y en revistas en los grupos del MES.

7. Participación en eventos de nivel local, nacional e internacional.
8. Premios recibidos por sus resultados investigativos.
9. Utilización de revistas indexadas en las tesis de maestrías y doctorados.

#### Grupo IV: Indicadores de la formación Infotecnológica

1. Dominio y empleo sistemático de procesadores de textos y diapositivas.
2. Dominio y empleo sistemática de algún procesador estadístico.
3. Dominio y empleo sistemática de mensajería electrónica.
4. Dominio y empleo sistemática de software libre.
5. Preparación y participación sistemática en redes de colaboración.
6. Utilización de las TIC como eje principal de los métodos de enseñanza – aprendizaje.
7. Dominio y empleo sistemático de una plataforma de educación virtual.

#### Grupo V: Indicadores de la formación para la colaboración interinstitucional

1. Incorporación a una planta o programa nacional y/o internacional.
2. Cursos recibidos para su preparación para la colaboración.
3. Posibilidad de impartir docencia en otros idiomas.
4. Participación en misiones y convenios internacionales en los últimos 5 años.
5. Convenios nacionales e internacionales con otras universidades, empresas e instituciones.

#### **La obtención de datos y su digitalización**

Luego de definidos los indicadores por grupos, se procedió a la búsqueda de estos indicadores. Como métodos fundamentales de obtención de la información estuvo la revisión de documentos y la entrevista. Así, pues, fueron revisados documentos tales como:

- a) Informes de la dirección de recursos humanos.
- b) Informes de la VRIPG.
- c) Expedientes de los docentes.
- d) Informes estadísticos de las direcciones y departamentos docentes.
- e) Informes de autoevaluación institucional y de otros programas.
- f) Estudio caracterización del claustro de la UCP Año 2010.

El grupo informático-estadístico procedió a la confección de la base de datos. Para la misma se empleó el programa EXCEL, versión de Office 2007. Con la participación de los grupos del estudio retrospectivo e informático estadístico se laboró en el completamiento de la base de datos.

Un grupo de datos no pudieron ser localizados en el periodo de hasta 15 años por lo que se requirió que algunos de ellos fueran reflejados de carácter global y no individual. Se consideró

justo explicar que la información requerida es muy amplia y de compleja localización. Existen datos que no han sido localizados y requerirán de un mayor espacio de tiempo para poder obtenerlos. No obstante, en todos los casos se mantendrá la limitación de que existen algunos indicadores que nunca han sido controlados ni almacenados históricamente.

La base de datos completa en formato digital es de uso confidencial, por lo que no es posible presentar de manera pública para su libre empleo.

### **Los primeros resultados del estudio retrospectivo**

La valoración de las principales tendencias se realizó a partir del trabajo por grupos de investigadores y luego en medio de la investigación llegándose al consenso de cuáles serían las más significativas. Teniendo en cuenta el momento de la investigación, se han desarrollado las valoraciones sobre el primer grupo de indicadores. Se pretende extraer de este análisis no solo un resultado, sino comprobar si la metodología utilizada para el análisis era factible para el resto de los indicadores por áreas de estudio.

Es posible señalar como principales tendencias de los indicadores generales las siguientes:

1. La edad promedio actual de los docentes es de 48 años.
2. En el rango de 31 a 51 años se encuentran el 46,6 % y con más de 51 años el 43,5 %.
3. Un total de 37 docentes trabajan por encima de la edad de jubilación.

Las pirámides de edades para los próximos años, tal como sucede en la sociedad, demuestra que un alto número de docentes arribarán a los 60 y 65 años.

En los próximos cinco años el 25 % de los docentes estarán por encima de la edad de jubilación, en los próximos diez años el 45 %.

La experiencia profesional en la Educación Superior de los docentes de la UCP alcanza un promedio de 14,13 años.

No obstante, en los rangos de menos de cinco años, considerados como recién ingresados, está en el 20,9% y de ellos, el 36,1 % ingresaron a la universidad con más de 40 años.

La pirámide por categorías docentes nos informa la siguiente distribución por categorías: Instructores: 16,4% Asistentes: 47,1% Profesores Auxiliares: 27,1% Profesores Titulares: 9%

Podemos destacar que de los que poseen la categoría de asistente, el 37,3% tienen más de 40 años y el 22,5% tienen 50 años o más.

Los profesores con la categoría de Profesor Titular tienen una edad superior a los 50 años y de ellos, el 31,5% ya tienen 60 o más años.

Los cambios de categorías, considerando solo aquellos que se han efectuado después del año 2000, indican que como promedio los que han transitado de la categoría de asistente hacia la de auxiliar lo han hecho luego de 8 años.

En la UCP, el claustro está conformado por el 16,1% de 92 doctores en Ciencias Pedagógicas u otras ciencias particulares.

En el rango de más de 50 años está el 71,7 % y con más de 60 se encuentra el 25 %. En la UCP no hay Doctores en Ciencias (Dr.C).

La composición de los docentes del claustro en la categoría de Máster y especialistas representa un 60,3 % de los que no son doctores. Cabe recordar que, en los patrones de calidad del MES, la categoría de máster o su equivalente de especialista no se tiene cuenta en los CES como indicador de calidad del claustro. De ellos el 51,5% tiene más de 50 años, por lo que la posible obtención del título de Doctor, y por ende de la categoría de Profesor Titular, se ven reducidas y con esto el posible incremento de los correspondientes indicadores a nivel de la UCP.

En la UCP no se han otorgado nunca categorías Honoríficas a docentes, sean de la propia UCP o de otros CES o Instituciones.

En la UCP existe un total de 15 profesores que ostentan la condición de profesor consultante, lo que representa el 0,03 % del total de docentes, valor ínfimo si se considera la edad avanzada del claustro.

El talento perdido en la universidad dentro del total de bajas como docentes entre los años 2009 al 2013 alcanzó el 50,2% de doctores y masters y el 25,8% de profesores titulares y profesores auxiliares. La tendencia comparativa por año es de un incremento.

En los últimos cinco años han ingresado a la UCP un total de 102 docentes, de ellos solamente el 3,9% lo han realizado con una categoría docente principal, el 20,6% es master y no ingresó ningún doctor.

## **Conclusiones**

Fueron definidos los principales indicadores que se podrían tener en cuenta en un estudio retrospectivo del desarrollo de los docentes. Se estudiaron en un nivel primario los indicadores que posibilitarán dar continuidad al estudio prospectivo. Se encontraron tendencias en el desarrollo de los docentes a partir del estudio retrospectivo de los datos generales de los mismos que posibilitarán estratégicamente definir las acciones que potencien el desarrollo de los docentes en los próximos 15 años y así puedan dar una respuesta a las nuevas exigencias de las universidades, y en particular las Pedagógicas.

### **Referencias bibliográficas**

UNESCO (1998). Declaración mundial sobre Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción.

Paris: UNESCO.

UNESCO (2009). Conferencia Mundial sobre Educación Superior. Paris: UNESCO.