

**Congreso Iberoamericano de Educación**

**METAS 2021**

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos  
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

## **DOCENTES**

### **Desarrollo de competencias docentes en el ámbito de la gestión académica.**

María Eugenia Vicente<sup>1</sup>  
Adriana D'Assaro

---

<sup>1</sup> mevicente@fahce.unlp.edu.ar | adrianadassaro@yahoo.com.ar

**Resumen:**

El trabajo presentado versa sobre la concepción de la gestión académica como un proceso de aprendizaje orientado al desarrollo y mejora de la organización mediante una articulación constante con el entorno, centrada en la producción y en la transmisión de conocimientos, implicada en los problemas pedagógicos y en los usos de la información con fines pedagógicos o científicos, y en la formación de los recursos humanos: docentes, empleados, estudiantes.

En otras palabras, la gestión académica en la universidad como un proceso de aprendizaje continuo que desafía a los docentes que trabajan en ella desarrollando prácticas pedagógicas en el ámbito universitario, constituyendo así un espacio de profesionalización docente dándole a esta función mayor profesionalidad, y la posibilidad de construir y desarrollar competencias para el diseño de políticas de conocimiento y de información, en compromiso con los objetivos pedagógicos y con la formación de los estudiantes.

De esta manera, atendiendo a la relación entre profesionalidad docente y gestión académica en la universidad, el presente trabajo responde a la pregunta *¿qué competencias desarrollan los docentes que trabajan en la gestión académica universitaria?* Pregunta a la que se responde desde cuatro ejes: política y sistemas de información; transformación curricular y asesoramiento pedagógico; política de mejora de la calidad en la formación académica; y fortalecimiento e institucionalización de espacios de diálogo y discusión con los claustros para la elaboración de un proyecto académico.

En cada uno de estos ejes se describen las competencias tecnológicas, sociales o interactivas, prácticas, de eficacia personal e intelectuales del docente puestas en juego en los diferentes espacios de acción en la gestión académica.

Finalmente, y en coherencia con los lineamientos que estructuran el presente trabajo, exponemos una conclusión acerca del cambio paradigmático de la gestión administrativo-

académica hacia la gestión del conocimiento en el contexto actual, y el desarrollo de las competencias docentes.

**Palabras Claves:** competencias docentes – gestión académica

## **1. Universidad y Gestión Académica**

Durante siglos, el rol de las universidades convencionales, en muchos aspectos, ha permanecido invariable. La educación ha sido considerada como una fase que sirve de fundamento a la vida de la persona. A partir del año 2000, la necesidad de un sistema educativo de mayor alcance, las múltiples expectativas depositadas en los logros del aprendizaje y la revolución en los métodos del mismo otorgan a las universidades y demás instituciones educativas nuevos roles, las dotan de nuevo potencial y les plantean nuevos retos.

Los individuos, preparados en campos específicos, deben hacer frente a exigencias laborales que requieren de ellos una renovación constante de sus conocimientos y su competencia. Por su parte, las universidades ya no están dispuestas a limitarse al ámbito físico-territorial. Con la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y la adopción de pedagogías y sistemas de aprendizaje más abiertos, el mundo del aprendizaje se ha vuelto realmente más global (Davies, 1998).

En relación a cambios y desafíos puntuales, Albracht (1999) expone que si bien varían de país en país, existen elementos comunes que persisten en todo el mundo, tales como la tecnología, la investigación asociada a los estudios de posgrado, la internacionalización, la profesión académica, etc.

Respecto de la tecnología, tiene implicancias para las bibliotecas y para la obtención y almacenamiento de investigación y de otro tipo de información, para la administración de las instituciones, para los programas de investigación, para la enseñanza asistida por computadoras, para la instrucción fuera del campus a través de programas de educación a distancia, para la comunicación entre profesores, estudiantes y otros.

Por otra parte, el conocimiento es crecientemente internacional y se expande a lo largo del mundo formando redes entre las instituciones académicas. El número de estudiantes extranjeros e investigadores continúa creciendo, aunque a una más lenta tasa que en el pasado reciente. Este fenómeno, denominado internacionalismo es un aspecto positivo de la educación superior contemporánea, y el desafío que presenta es la forma de desarrollar mecanismos para su financiamiento y administración.

Hacia el interior de las universidades, Lopera Palacio (2004) presenta algunas de las disyuntivas que, de manera común e irresuelta, se encuentran en las instituciones de educación superior. Estas son: reforzar los planes de estudios con los conocimientos teóricos indispensables para la comprensión del mundo, o descargarlos en asignaturas para permitir mayor práctica y contacto con la realidad social; contratar licenciados en educación para facilitar el aprendizaje, o bien, a profesores expertos en la ciencia que enseñan, pensando en la profesionalización; crear programas sobre nuevas áreas del conocimiento o fortalecer los existentes en determinada especificidad temática; conciliar un estilo de dirección universitaria autoritario con uno de tipo paternalista; y promover a los cargos de dirección a personas formadas en la misma universidad, o bien, a directivos de otras instituciones de educación superior.

En este marco, y según Delgado (2002), la misión de la universidad implica crear, asimilar y difundir el saber a través de la investigación, la enseñanza y la extensión. Tres actividades con un solo objetivo, que no pueden divorciarse. Sin enseñanza, las investigaciones no servirían de mucho; sin la extensión, serían ignoradas y sin investigación no tendríamos que enseñar, solo copiaríamos. Es esta búsqueda deben participar todos y cada uno de los miembros de la comunidad universitaria. Hemos de buscar una institución que responda a los cambios que plantea la realidad: creciente tecnificación, globalización, competitividad, respuesta creativa y rápida a la problemática, procesamiento inmediato de la información, etc. Todo lo cual implica el dominio de la capacidad de observación, de análisis, de síntesis y de evaluación. En otras palabras, tenemos que aprender a gestionar el conocimiento, gestionar la enseñanza, gestionar las investigaciones, gestionar nuestros exiguos recursos de eficiencia, oportunidad, honradez y creatividad.

Es por ello, que la gestión académica no puede centrarse solamente en el mejoramiento de la organización o del currículo, también debe estar abierta a los dilemas y compromisos que el momento histórico le exige (Pérez Lindo, 2003). Con lo cual, le corresponde a la comunidad universitaria crear el sentimiento de cambio, el sentido de la autocrítica constructiva, la capacidad de rectificar a tiempo. Reforma e innovación permanentes exigen un cuerpo normativo abierto y flexible y una voluntad de cambio impresa en las conciencias de los miembros de la comunidad universitaria. Mientras estas dos condiciones no estén en acción, todo intento de cambio será una oportunidad perdida o, en el mejor de los casos, un avance que ampliará la brecha que nos separa del cambio

mismo. Por el contrario, si se cumplen esas dos condiciones, o al menos se intenta aproximarse a ellas, las reformas dejarían de existir, pues la universidad por sí misma se reformaría permanentemente. Aquí radica el eje de toda misión universitaria, como ya tantas veces he expresado: "formar al ser humano para el cambio permanente y aun para la eventual crisis producto de la transición" (Escotet, 2005)

En este marco, Benno Sander (1996) indica que la evaluación de la experiencia educativa latinoamericana de las últimas décadas revela que todos necesitamos aprender, los unos de los otros, con la meta colectiva de concebir perspectivas intelectuales socialmente válidas y culturalmente relevantes que sirvan de guía para la investigación y la práctica en la administración de la educación.

Existen diversas lecturas de este proceso de construcción. Dicha lectura histórica se divide en cinco etapas consecutivas, que corresponden a cinco enfoques conceptuales y analíticos diferentes para estudiar el proceso de construcción, desconstrucción y reconstrucción del conocimiento en la administración de la educación latinoamericana. En esta lectura, se hace referencia al enfoque jurídico que dominó la gestión de la educación durante el período colonial, con su carácter normativo y su pensamiento deductivo; al enfoque tecnocrático del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de administración desarrollada a inicios del siglo XX a la luz de la lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; al enfoque conductista de la escuela psicosociológica de los años treinta y cuarenta que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; al enfoque desarrollista, de naturaleza modernizadora, concebido por los autores extranjeros en el ámbito de la teoría política comparada que floreció en la posguerra; y al enfoque sociológico de los autores latinoamericanos de las últimas décadas, preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana.

En esta última línea, Botero (2009) expone que para algunos autores, la gestión es la capacidad de alcanzar lo propuesto, ejecutando acciones y haciendo uso de recursos técnicos, financieros y humanos. De ahí que se pudiera hacer una distinción entre los conceptos de "gestión" y de "administración". Donde la gestión es el todo y la administración es una parte del todo, relacionada con el manejo y uso de los recursos. Por lo tanto, para una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración; o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión. La administración se convierte así, no en un fin en sí misma, sino en un soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión educativa.

Otros autores consideran que gestionar y administrar son sinónimos. Para la teoría de la administración, desde la década de los años sesenta, el concepto de gestión ha estado

asociado con el término de gerencia y en especial, sobre el cómo gerenciar organizaciones, empresas productivas y de servicios.

Por su parte, la concepción expuesta por Pérez Lindo (2003), y a la cual adherimos, sostiene que la gestión académica se centra en la producción y en la transmisión de conocimientos, implicada en los problemas pedagógicos y en los usos de la información con fines pedagógicos o científicos. También debería estar más comprometida con la formación de los recursos humanos: docentes, empleados, estudiantes. Todo esto puede exigir la participación de varios especialistas, dependiendo de la escala y complejidad de cada institución.

## **2. Desarrollo de competencias en la gestión académica**

El escenario anteriormente planteado nos convoca, en nuestro caso como docentes dedicados a la gestión académica en el marco del departamento docente de una universidad pública, a compartir algunos procesos que demandan diariamente el desarrollo de competencias, y acordes al escenario y desafíos expuestos anteriormente, entendemos que las competencias se construyen frente a situaciones sociales complejas (Perrenoud, 2004); como conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica (Gallart y Jacinto, 1995).

En este sentido, a continuación se presentan cuatro procesos de gestión académica del Departamento de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata, a saber:

1. Política y sistemas de información: referido a la construcción del sitio web del Departamento como espacio de comunicación entre docentes, alumnos y la comunidad educativa.
2. Transformación curricular y asesoramiento pedagógico: se describen los espacios de discusión y propuestas de mejora del proceso de elaboración de las tesinas de Licenciatura en Ciencias de la Educación.
3. Fortalecimiento e institucionalización de espacios de diálogo y discusión: particularmente, en relación a la estrategia de ingreso a las carreras de Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación.
4. Política de mejora de la calidad en la formación académica: que tiene como uno de sus resultados, la organización de jornadas de reflexión sobre la carrera, por iniciativa de los tres claustros que conforman el Departamento.

Para cada uno de estos ejes se exponen las competencias tecnológicas, sociales o interactivas, prácticas, de eficacia personal y cognitivas puestas en juego en los diferentes espacios de acción en la gestión académica, por parte de los docentes que allí trabajan.

## **2.1. Política y sistemas de información**

El sitio web institucional se pensó con el propósito de constituirlo en un medio de comunicación, un espacio que multiplique el acceso a la más diversa información y que contemple las necesidades e intereses diferenciales de cada uno de los “usuarios”: estudiantes, docentes, y la comunidad educativa en general.

Para ello, se planteó un soporte dinámico y sencillo, que permita mantener una actualización permanente y descentralizada de información, novedades y temas de toda la Universidad; y que incorpore nuevos servicios (trámites, convocatorias, concursos, becas, etc.).

El sitio web de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE) está conformado por diferentes hipervínculos que relacionan contenidos institucionales, de posgrados, investigación, extensión y académicos que constituyen la facultad. En el marco de la información académica, es posible ingresar al espacio virtual correspondiente al Departamento de Ciencias de la Educación. Allí encontramos dos grandes bloques: por un lado, en el cuerpo central del espacio se exponen eventos, noticias y convocatorias; y por otro lado, el menú izquierdo organiza información sobre las carreras del departamento, sus cátedras, docentes, proyectos de investigación, publicaciones, preguntas frecuentes y enlaces de interés. Como así también información referida al staff de gestión y datos de contacto del Departamento.

El espacio virtual del Departamento de Ciencias de la Educación, de la página web de la FaHCE, es construido y desarrollado en base a la idea acerca de que este espacio virtual contiene en su interior un tipo de sujeto implícito, constituyéndose en destinatario y productor al mismo tiempo. En consecuencia, se construye en relación al criterio de *intercreatividad* (Pardo Kuklinski: 2006): concepto que responde a un modelo de construcción del espacio web de tipo dinámico, en el que se otorga el poder de desarrolladores a la mayor cantidad de miembros posibles de la institución, en sus áreas respectivas: docentes, personal de gestión y alumnos, de forma horizontal y organizada. Lo expresado hasta el momento, *¿cómo se manifiesta en el proceso de construcción del espacio web del Departamento de Ciencias de la Educación?*

Principalmente, se trata de un proceso cíclico, basado en una red de sujetos que aportan necesidades, demandas, inquietudes, sugerencias para que el espacio se constituya en un organizador de información a medida.

En un primer momento, el Departamento organiza la información de la que dispone (días y horarios de cursadas, eventos, convocatorias, horarios de consulta, etc.), a partir de sistematizarla y ubicarla: los horarios de consulta, datos de contacto de los docentes, aulas, días y horarios de las clases en “Preguntas Frecuentes” del bloque Menú. Los programas de las materias y equipos docentes de las diferentes materias son ubicados en “Cátedras”. Las selecciones docentes, convocatorias a pasantías, intercambios estudiantiles, envío de artículos a revistas académicas, se ubican en “Convocatorias”. Encuentros, congresos, jornadas, foros, se ubican en “Eventos”.

La organización de esta información consiste en: mantener la coherencia entre cada dimensión de los bloques, con la información a ser publicada, teniendo en cuenta que los sujetos destinatarios navegarán por las páginas ayudados por los nombres de tales dimensiones. Asimismo, se corrobora que la información sea clara, coherente y se presente ante el destinatario de forma “amigable”, para ello se utiliza el editor de texto que permite resaltar títulos, subrayar, insertar tablas, numeración y viñetas, e imágenes; como así también hipervincular el texto con otra página del espacio web FaHCE o con páginas externas a este. Asimismo, se adjuntan archivos para ser descargados si se cuenta con un documento al cual el destinatario debiera acceder. Luego de finalizada la organización y presentación de la información, se realiza una prueba de visualización de la página, tal como la vería el sujeto si accediera a la página desde cualquier computadora. Como resultado, se termina de delinear detalles si es necesario, y finalmente, se activa el modo “publicar”.

Estas tareas que hasta aquí se relatan: organización, edición, publicación de la información, corresponden a los “permisos” que el Departamento de Ciencias de la Educación tiene en función del “rol” que el administrador principal de la página le ha asignado. Esto es, las capacidades o acciones que pueden ser realizadas en el contexto del espacio web correspondiente al Departamento.

Luego los docentes, alumnos y la comunidad educativa interesada en conocer la información referida a las carreras de Ciencias de la Educación, acceden a la misma en función de sus intereses: por ejemplo, los alumnos ingresan a “Preguntas Frecuentes” para conocer horarios de consulta, o “Cátedras” para consultar los programas de las materias; los docentes ingresan a “Convocatorias” para conocer sobre selecciones docentes; y sujetos de la comunidad en general ingresan a “Carreras” para acceder al plan de estudios y reglamentos.

En el marco de este proceso, si a un alumno “le es difícil encontrar los horarios de consulta” (demanda cotidiana), implica que desde la página principal hasta la página donde esta información se encuentra disponible, existe ausencia de indicadores que guíen la navegación. Por lo tanto, en el cuerpo de la página principal, se edita y publica una breve introducción referida a: “Horarios de consulta primer cuatrimestre 2009:

informamos que dichos horarios se encuentran publicados en “Preguntas Frecuentes” del Menú izquierdo de esta página”.

En este sentido, ante la demanda “falta el horario de consulta de la materia...”, se procede a contactar a la cátedra en cuestión, solicitarle la información y luego es publicada en el lugar correspondiente de la página web.

La mayoría de la información organizada y publicada en la página se modifica de un momento a otro (dictado de materias de cada cuatrimestre, cierres y aperturas de nuevas convocatorias, eventos; entre otros), y así el proceso antes descrito es cíclico, puesto que ante nueva información publicada, los usuarios nos comunican sus sugerencias y demandas que hacen de las acciones de facilitación, corrección y búsqueda de más información, prácticas cotidianas en la construcción conjunta del espacio web.

En este proceso de gestión académica, se ponen en juego **competencias sociales** referidas a la comunicación, construcción de relaciones, compromiso con la imagen y los objetivos de la institución. En este sentido, la comunicación, sus formas y procesos de desarrollo para llevarla a cabo, implica atender las necesidades de estudiantes y docentes, como así también las formas en que los docentes que trabajan en gestión responden a tales necesidades, de forma tal de coordinar las demandas de información con los procesos de comunicación y facilitación institucional. En nuestro caso, la política de información consiste en poner a disposición de la comunidad académica toda aquella información referida a su ingreso, y desarrollo en el ámbito académico. Y por otro lado, nutrir tal información a partir de las demandas y necesidades de los estudiantes y docentes.

Como así también, **competencias práctica**, aquellas referidas al manejo e interpretación de información, orientada en función de la naturaleza misma de la información como así también de los intereses de los destinatarios. Asimismo, se trata de habilidades informáticas para desenvolverse con soltura en diseño de páginas web, manejo de los programas de Office (debido a que muchos documentos se diseñan en procesador de texto y se suben a la página en forma de archivos), búsquedas en Internet, correo electrónico y utilización de red.

## **2.2. Transformación curricular y asesoramiento pedagógico**

Otro de los procesos que convocan a la gestión académica en nuestro departamento universitario, refiere a la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación. Particularmente la intervención de la gestión académica orientada al acompañamiento y facilitación de elaboración de tesinas.

A partir de principios del año 2009, el equipo de gestión analiza las tasas de ingreso y egreso a la carrera de Licenciatura, donde la diferencia era demasiado amplia. De esta manera, como la política del Departamento no es solo facilitar el egreso, sino también gestionar y ofrecer una formación de calidad, se retoman las reuniones de Comisión de Licenciatura, compuesta por representantes de los tres claustros, y un representante (docente) del Departamento.

Luego de diversas discusiones y reflexiones en el marco de la Comisión, se propone trabajar sobre los siguientes puntos:

- 1) Reglamento: la comisión consideró que una de las causas de la baja matrícula de egresos se debe a las altas exigencias de elaboración de las mismas en la reglamentación vigente, por lo que elaboró un documento sobre la posibilidad de realizar un estado de arte sobre un tema en particular. Esto con el objetivo de facilitar la producción de los alumnos.
- 2) Caja curricular: otra de las causas de la baja matrícula de egresos se debiera a la falta de acompañamiento curricular para la elaboración de la tesina durante la carrera. Por lo que la Comisión ha pensado en la posibilidad de ofrecer un taller anual, previendo que dicho espacio curricular estaba contemplado en el plan de estudios, pero no regulado.
- 3) Acompañamiento desde la gestión académica: proceso de evaluación de las tesinas. Esto implica contar con criterios claros para elegir evaluadores que conformarán la comisión de seguimiento de las diferentes producciones, como así también conocer las especializaciones y perfiles de los docentes que conforman la planta a efectos de poder orientar a los estudiantes cuando buscan un director para su tesina.

En este marco, desde el Depto. se desarrollan las siguientes acciones: en primer lugar, aportar insumos a las discusiones que permitan reconstruir las características de la carrera, sus problemas y condiciones. Por ejemplo, datos de ingresos y egresos, documentación de demandas y sugerencias planteadas por los estudiantes respecto de la elaboración de tesinas.

En segundo lugar, quienes representan al Departamento en la Comisión deben contar con herramientas conceptuales y metodológicas que aporten a la reformulación de un reglamento. En otras palabras, se trata de un documento curricular, que debe ofrecer mejoras con respecto al anterior, atendiendo a variables políticas (que nucleen los intereses de los tres claustros), de formación (alineada al plan de estudios, y como instancia que retome contenidos y prácticas desarrollados durante la carrera) y de

organización (relacionada con los plazos y condiciones de entrega del proyecto, avances y la tesina final, la coordinación entre tesista, directores y evaluadores).

En tercer lugar, se debe acompañar el desarrollo del proceso de licenciatura. Por ello, los docentes que trabajan en gestión, no sólo deben ser buenos gestores sino también verdaderos asesores pedagógicos. Gestores, porque se deben organizar la asignación de los evaluadores, entablar comunicación con ellos (algo fundamental aquí es recordarles los criterios de evaluación), y seguir el proceso de evaluación de forma tal que los tiempos y plazos sean respetados, organizar entrevistas cuando el tesista solicita reunión con los evaluadores, comunicar al director y tesista cuando las devoluciones han sido entregadas por los evaluadores, tramitar el acta.

Por otro lado, la tarea también es la de un asesor. Por ejemplo, ante una demanda común de los estudiantes respecto de este tema se relaciona con la elección del director, a la que se responde a partir de indagar cuál es el tema de investigación elegido, y a partir de allí sugerir uno o varios docentes como opciones. Asimismo, a veces se sugiere la realización de algún seminario que pueda contribuir al tema elegido. De esta manera, esta tarea no sólo exige conocer el proceso de evaluación de una tesina, sino también exige tener ciertos conocimientos acerca de la carrera, sus temas y contenidos.

En este proceso, los docentes desarrollan **competencias sociales**, principalmente en la construcción de relaciones con docentes y estudiantes (evaluadores, directores, miembros de la Comisión, estudiantes) orientadas a un entendimiento interpersonal. Como así también, competencias que refieren al trabajo en equipo, desarrollando habilidades para participar activamente de una meta común.

Dichas competencias sociales, se desarrollan junto a **competencias cognoscitivas**, ya que es necesario conocer el funcionamiento de estructuras curriculares (plan de estudios, reglamentos, cátedras, equipos docentes), para poder orientar y asesorar a los evaluadores sobre los criterios de valoración de las tesinas, a los estudiantes sobre su posible director, y para poder discutir sobre el reglamento a efectos de introducir mejoras. Finalmente, también se desarrollan **competencias prácticas**, referidas a la búsqueda y selección de datos para la elaboración de informes, en este caso, que reconstruyan la situación de la carrera.

### **2.3. Fortalecimiento e institucionalización de espacios de diálogo y discusión**

Otro de los procesos que los docentes de gestión del Departamento llevan a cabo se relaciona con la estrategia de ingreso de los estudiantes a las carreras. Dicha estrategia es diseñada y puesta en marcha para las carreras de Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación en los últimos dos años, estrategia que se enmarca dentro de

los lineamientos de la política de ingreso de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, en general y del Departamento de Ciencias de la Educación, en particular.

Retomando lo expuesto en el informe de la Comisión de Ingreso (CICE, 2009), a partir de los años 2007-2008, el CICE se crea como resultado de un proceso de intercambio, debate y planificación colectiva realizada en el marco de la Comisión de Ingreso integrada por docentes, graduados y estudiantes del Departamento de Ciencias de la Educación, esta verdadera Comisión Interclaustró se conforma partir de agosto de 2007.

Las experiencias previas a cargo de la Comisión de Alumnos (referidas a una serie de “charlas introductorias” promovidas y organizadas por la Comisión de Estudiantes de Ciencias de la Educación, en las cuales se invitaba a autoridades del Departamento de la carrera, profesores y graduados) y los estudios del campo de la educación superior realizados por los profesores de la Comisión posibilitaron poner en discusión distintos puntos de vista vinculados a la temática del ingreso a los estudios superiores.

Por ello, los objetivos generales construidos son:

- Presentar a los ingresantes lineamientos generales introductorios e incumbencias profesionales correspondientes a la carrera de Ciencias de la Educación.
- Establecer vínculos consistentes entre los ingresantes, la carrera elegida y la institución universitaria, facilitando su permanencia en la misma.
- Posibilitar la conformación de lazos sociales y afiliación universitaria al interior de la institución.

Para este caso, el ingreso a la Universidad no consiste solamente en transitar un Curso introductorio a la carrera, sino que es un proceso que comienza formalmente desde el momento de inscripción a la Facultad, luego abarca ese período determinado por los Cursos Introductorios o equivalentes y se extiende, en sentido amplio, durante el tránsito del primer año de la carrera.

En este marco se planificaron actividades vinculadas a la Estrategia de Ingreso en tres etapas, a saber:

1. Acciones previas de acercamiento institucional: a partir de la inscripción a la carrera hasta el inicio del Curso Introductorio.
2. Acciones desarrolladas durante la implementación del Curso Introductorio.
3. Acciones de seguimiento, consulta y orientación: a implementar durante el primer cuatrimestre.

En este marco, las actividades desarrolladas por los docentes del Departamento se orientan principalmente hacia el acompañamiento del alumno en su acercamiento institucional. Para ello, en primer lugar, se elaboran folletos acerca de la estructura

general del plan de estudios, se informa los horarios de atención y los datos de contacto (página web y correo electrónico). Asimismo, las diferentes consultas recibidas sirven de orientación para reformular o sumar información contenida en el folleto.

En segundo lugar, se responden consultas de forma personalizada y se orienta al estudiante para su ubicación edilicia (dónde se ubica la biblioteca, la fotocopidora, el Depto. de Alumnos, etc.), se les informa respecto de las regulaciones de la facultad y el departamento (dónde encontrar el régimen de enseñanza y promoción, el plan de estudios completo, el reglamento de licenciatura); y se los orienta durante la inscripción a las primeras materias.

En tercer lugar, se elaboran bases de datos para mantener contacto con los ingresantes, a partir de los datos de contacto facilitados por la Comisión de Ingreso (datos recabados a través de encuestas).

Y finalmente, el equipo docente de gestión actúa como vehículo de comunicación y enlace entre la Comisión de Ingreso y las autoridades de la Facultad. Anualmente, se desarrollan reuniones con los representantes de las carreras de los diferentes departamentos docentes de la unidad académica. Donde se comparten las estrategias de ingreso que desarrolla cada departamento, se reflexiona sobre las experiencias desarrolladas y se delinear posibles mejoras.

En este proceso, se desarrollan **competencias prácticas**, referidas a habilidades en el manejo de información y diseño de folletos en los que se debe tener en cuenta el encuadre institucional, el tipo de información y cómo será comunicada, y para quiénes, de manera tal de presentar al ingresante el espacio del Departamento como apoyo en su ingreso y desarrollo durante la carrera.

Asimismo, se desarrollan **competencias informáticas**, relacionadas con la construcción de bases de datos, para integrar a los ingresantes al flujo de comunicación departamental, como así también el desarrollo de la habilidad comunicativa para lograr ofrecer la información necesaria y de interés. Esto se relaciona con las **competencias sociales**, principalmente referida a la precisión de la comunicación, entendiendo que los ingresantes son “nuevos actores” en el escenario de la institución, ante una determinada cultura organizacional.

Finalmente, encontramos **competencias de eficacia personal**, cuyo eje principal es la orientación hacia el ingresante. Capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los estudiantes. Adaptabilidad y flexibilidad, principalmente para lograr ofrecer información y respuestas a cada necesidad y demanda presentada por los ingresantes. Esto también demanda de actitud proactiva.

## **2.4. Política de mejora de la calidad en la formación académica**

Una de las líneas de trabajo del equipo docente de gestión, articuladas con el planteo de políticas académicas, se propone seguir mejorando el posicionamiento de la Carrera y del Departamento en el conjunto de la Facultad. Por ello, las acciones se orientan a dar continuidad al seguimiento del Plan de estudios y avanzar en una política específica sobre los problemas de deserción de los alumnos de la Carrera, (tutorías, curso de ambientación), mejorar la oferta de la Licenciatura y su articulación con las actividades de postgrado y actualizar los contenidos de los Programas vigentes. Propósito que se comparte, además, con actores de los diferentes Claustros.

En este planteo de construcción del problema existen cuestiones en el nivel macro y otras de nivel de la microgestión. Algunas están sostenidas por cuestiones reglamentarias y otras obedecen a los procesos de gestión al interior de las diferentes Cátedras. Se debe tener en cuenta que algunas cuestiones se vinculan con el accionar característico de la cultura institucional instituida, tradiciones o posibilidades coyunturales. Lo cierto es que por una u otra razón ese conjunto constituye el escenario de la carrera, que no está exento de conflictos y tensiones que, en algunas oportunidades actúan facilitando, obturando o condicionando el desarrollo de las actividades de formación de los estudiantes.

Los miembros de los Equipos de las Cátedras suelen construir lecturas de este escenario de modo parcial, ya que responde a una mirada desde un solo espacio curricular. Poder ampliar la lectura, cruzando información y experiencias provenientes de los diferentes espacios curriculares y de los diferentes Claustros es una oportunidad –que a modo de desafío- puede permitir una configuración diferente de “lo que pasa” en la Carrera.

Es por ello, que se comenzó a gestionar encuentros Intercátedras, tanto por año de la Carrera como por Áreas, para trabajar alrededor de los temas que se constituyen el entramado de la propuesta académica de la carrera.

Los objetivos propuestos para estos encuentros son los siguientes:

- Iniciar reuniones de intercambio por año y por área.
- Compartir información acerca de las preocupaciones planteadas por los diferentes Claustros con relación a la formación ofrecida por la Carrera.
- Ofrecer datos correspondientes a la conformación de los Equipos de Cátedras por año y/o por área.
- Analizar el impacto del Curso de Ingreso.
- Analizar propuestas académicas en Programas vigentes con el fin de observar pre-requisitos, superposiciones o ausencias de tratamiento de contenidos, etc.

- Presentar información cuali y cuantitativa referida a distintos indicadores de la matrícula de nuestra carrera.
- Compartir preocupaciones respecto a la dinámica de las cursadas y de la propuesta académica en general.
- Releva formas de evaluación y acreditación de las diferentes Cátedras.

En el marco de este proceso, el equipo de gestión del Departamento realiza acciones que consisten en la elaboración y organización de insumos, y en la co-definición de los ejes de debate.

Respecto de la construcción de insumos, se debe recolectar los datos volcados en los informes de cátedras (actas de cursadas de las asignaturas), en el transcurso de los años 2007 a 2009, sobre la cantidad de inscriptos a las materias y la cantidad de alumnos que finalmente aprueban las cursadas y/o la asignatura en caso de ser bajo modalidad de promoción sin examen final. Dichos datos intentan reconstruir la situación de desgranamiento de la matrícula de estudiantes a lo largo de las distintas materias.

Otros insumos refieren a los programas vigentes de las materias, datos que ofrezcan la Comisión de Licenciatura y la Comisión de Ingreso. Para éste último caso, entablan comunicaciones con las distintas comisiones a efectos de que tales documentos sean facilitados.

Por otro lado, y respecto de la organización de los ejes temáticos de las Jornadas, el Departamento se comunica con las cátedras (aproximadamente 40 cátedras) para conocer qué cuestiones de cada Cátedra pueden enriquecer algunos de las temáticas planteadas para el trabajo en Comisiones. Se recolectan y sistematizan cada una de las respuestas, para presentar a la comisión organizadora de las jornadas a efectos de construir los temas que convoquen a las Jornadas.

En este proceso también encontramos que los docentes en la gestión desarrollan **competencias prácticas**, puestas en juego en el manejo de datos y en la elaboración de informes (a efectos de reconstruir la situación matricular, orientada principalmente a la detección del desgranamiento).

Asimismo, se llevan a cabo **competencias sociales**, principalmente aquellas referidas al trabajo en equipo, que conllevan habilidades para participar activamente de proyecto compartido y ser capaz de comprender la repercusión de las propias acciones en el grupo de trabajo mayor. Esto también implica mantener un compromiso con la institución en la que se trabaja y con las personas con las que se comparte las actividades.

### **3. Conclusiones.**

***De la gestión administrativo-académica a la gestión del conocimiento.***

Retomando lo expuesto por Sander (1996), quien sintetiza la orientación del presente trabajo, es necesario insistir en que la razón de ser de la estructura organizativa y de los procesos técnicos y administrativos de las universidades es su misión política y cultural y su objetivo pedagógico. Por lo tanto, los procedimientos administrativos, los procesos técnicos y la misión de las instituciones educativas deben ser concebidos como componentes estrechamente articulados de un paradigma comprensivo de gestión para mejorar la calidad de la educación para todos.

Efectivamente, la articulación dialéctica de dichos componentes permite concebir un paradigma superador de la gestión educativa, según el cual los procesos técnicos y los procedimientos administrativos son subsumidos por la misión política y cultural y por los objetivos pedagógicos de las universidades. De la calidad de la gestión así concebida y ejercida depende, en gran parte, la capacidad institucional para construir y distribuir el conocimiento, definido como el factor clave de los nuevos niveles de desarrollo y de la nueva estructura de relaciones sociales. Con lo cual, necesario mejorar la gestión académica dándole a esta función mayor profesionalidad, mejores competencias para el diseño y desarrollo de políticas de conocimiento y de información, mayor compromiso con los objetivos pedagógicos y con la formación de los estudiantes.

De esta manera, la gestión académica no sólo remite a saber cómo son los procesos, trámites, técnicas y herramientas que se emplean para realizar las tareas de la gestión. Sino que se trata de lograr gestionar un conjunto de saberes que conforman el conocimiento en la institución, que consisten en saber por qué, relacionado a un proyecto y metas comunes, comprender su ámbito de actuación y el valor de las acciones; saber qué, remite a las actividades necesarias para realizar una tarea, se trata de la información requerida para tomar una decisión; saber quién, se trata del conocimiento sobre las relaciones entre docentes, graduados, estudiantes y la comunidad educativa en general; saber dónde, aquella capacidad para buscar y encontrar la información adecuada; y saber cuándo, remite al sentido del tiempo, saber cuál es el mejor momento para hacer algo, tomar una decisión o emprender una tarea.

La articulación de dichos saberes en el marco de la gestión del conocimiento, demanda de un conjunto de competencias que convocan y desafían la actividad diaria de los docentes dedicados a gestionar, constituyendo dichas actividad en verdaderas acciones académico – pedagógicas de gestión, que, a modo de resumen de lo expresado en este trabajo, exponemos a continuación:

| <b>Gestión del conocimiento</b> |                     |                |
|---------------------------------|---------------------|----------------|
| <b>Acciones de gestión</b>      | <b>Competencias</b> | <b>Saberes</b> |

| académico - pedagógicas   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño</li> <li>✓ Asesoramiento</li> <li>✓ Análisis de información</li> <li>✓ Acompañamiento<br/>propuestas de mejora</li> <li>✓ Facilitación de la<br/>comunicación</li> <li>✓ Promoción espacios de<br/>reflexión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociales</li> <br/> <li>• Prácticas.</li> <br/> <li>• Cognoscitivas.</li> <br/> <li>• De eficacia personal.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✗ Saber qué</li> <li>✗ Saber por qué</li> <li>✗ Saber con quién</li> <li>✗ Saber dónde</li> <li>✗ Saber cuándo</li> </ul> |

Cuadro: Gestión del Conocimiento en la Gestión Académica

#### 4. Bibliografía:

ALBRACHT, P. *Perspectivas comparadas sobre la educación superior para el siglo veintiuno*. En Revista Pensamiento Universitario. Año 6, num 8, 1999, 3 – 13.

BOTERO, C. A. *Cinco tendencias de la gestión educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, num. 49/2, 2009.

Comisión de Ingreso a Ciencias de la Educación (CICE). *Informe Bianual Estrategias de Ingreso a Ciencias de la Educación*, Departamento de Ciencias de la Educación, FaHCE, UNLP, 2009.

DAVIES, David (1998). *La competencia del aprendizaje permanente en el siglo XXI: un programa*. Journal of workplace learning. Vol 10, núm 4, págs. 206 – 213.

DELGADO, F. "La gestión universitaria" en Aljovín de Losada, Cristóbal. edit.; Germaná Cavero, César. *La Universidad en el Perú*. Lima: UNMSM, Fondo Editorial, 2002.

ESCOTET, M. A. *Formas contemporáneas de gobierno y administración universitaria: visión histórica y prospectiva*. Revista Perfiles Educativos, vol. XXVII, núm. 107, 2005, pp. 134-148.

GALLART, M. A. y JACINTO, C. *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo* en Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP, Año 6 N°2. Buenos Aires, 1995.

LOPERA PALACIOS, C. M. *Antinomias, dilemas y falsas promesas que condicionan la gestión universitaria*. Revista mexicana de investigación educativa. Año/vol. 9, núm. 022, México. 2004, 617 – 635 p.

PARDO KUKLINSKI, H. *Pautas hacia un modelo de aplicación web institucional universitaria. El caso de los webcom: sitios de facultades de comunicación iberoamericana*. Revista Zer, 21, 2006.

PÉREZ LINDO, A. *Política y gestión universitaria en tiempos de crisis*. Documento de trabajo N° 108, Universidad de Belgrano, Buenos Aires, 2003.

PERRENOUD, P. *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Ed. Grao, 2004.

SANDER, B. *Novas tendências na gestão da educação: democracia e qualidade*. In Anais do Encontro Estadual de Política e Administração da Educação. Fortaleza: ANPAE/Ceará, 1996, p. 138-151.