

Aplicación de la gestión Universitaria en la asignatura de Morfofisiología.

Dra. Ileana Cruz García.

Especialista en 1er grado en Estomatología General Integral.

Profesora Instructora de la Facultad de Ciencias Médicas de Matanzas.

Annalie Hernández Cruz. Facultad de Ciencias Médicas de Matanzas.

“Año 50 de la Revolución”.
Noviembre 2008

Resumen

El análisis del rol del docente universitario dentro del proceso de Gestión de la Universidad, debe atenderse el estilo que este asuma en la dirección de los procesos formativos. El docente universitario como uno de los actores sociales principales en la gestión institucional, debe atender a las funciones principales de la dirección (planificación, organización, regulación y control) y atender a principios como la subordinación del interés individual al colectivo, el estímulo, el control desde arriba y desde abajo y la indelegabilidad de la responsabilidad entre otras. En la Gestión Universitaria es necesario tener en cuenta que la actividad del profesor no solo debe limitarse a su preparación profesional, científica y didáctica, sino también necesitan aprender a proyectar la gestión eficiente y eficaz en la integración de los procesos universitarios que se desarrollan al interior de las Universidades para de esta forma garantizar la calidad del proceso de formación de profesionales en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana, demostrando la integración de la gestión universitaria y dentro de ella el rol del profesor y la solución de problemas por procesos y de forma integrada y la materialización de ello en el plan de resultados, profundizando el sentido de responsabilidad con el desarrollo del área donde labora.

Palabras claves: Gestión Universitaria, planificación, organización, regulación y control.

Las Instituciones de Educación Superior, especialmente las universidades tienen la misión de contribuir a la transformación de la sociedad mediante las principales funciones sustantivas que poseen y que en si mismas se convierten en procesos que vistos de forma dialéctica tienen identidad propia pero que se integran para el cumplimiento de esa misión, ellas son la docencia cuyo fin principal es el de preservar la cultura acumulada en cada objeto de formación, la investigación que tiene como fin desarrollar cultura, crearla, innovar y la extensión que permite la promoción de la cultura que se preserva y crea y condiciona o garantiza una proyección social a fin de cumplir el encargo que cada IES tiene con la sociedad

Los documentos presentados por la UNESCO y otros organismos internacionales así como la política cubana en torno a la Educación Superior de forma clara desde la Reforma Universitaria de 1962 reflejan que una institución de Educación Superior busca calidad cuando es capaz en su proceso de gestión de integrar todas las funciones sustantivas e incorporar a todos sus actores sociales; teniendo en cuenta un conjunto de indicadores básicos como son: la calidad de sus docentes, la calidad de sus programas, la calidad de sus métodos de enseñanza-aprendizaje, la calidad de sus estudiantes, la calidad de su infraestructura y la calidad de su entorno académico.

Al hablar de gestión educativa en las instituciones de Educación Superior, especialmente las universidades, es necesario clasificar las relaciones conceptuales entre administración, gestión y dirección; partiendo del análisis de que aunque existen autores que con frecuencia los asumen como sinónimos, en la práctica contemporánea el vocablo gestión se utiliza para definir la actividad directiva más vinculada con sus acciones más propiamente operativas.

Por ello se asume que cuando se habla de gestión en educación, esta no se puede divorciar de los términos administración y dirección, en tanto el concepto gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos principales de una organización para la consecución de sus objetivos, el de administración como proceso de mantener el entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos para alcanzar los objetivos organizacionales y el de dirección como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de metas organizacionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales.

El docente universitario es uno de los principales gestores de este proceso y debe fortalecer y garantizar su trabajo en grupo, que es una importante vía para elevar la efectividad de la dirección y resulta imprescindible para ejercer con éxito tareas como reuniones, toma de decisiones, comunicaciones, aprendizajes colectivos, generación de ideas o solución a problemas y es ideal que el grupo llegue a su más alto nivel convirtiéndose en colectivo. Del manejo que haga en su participación en el grupo, dependerá la eficiencia y aportes de este a la labor de gestión.

En el análisis del rol del docente universitario dentro del proceso de gestión de la Universidad, debe atenderse el estilo que este asuma en la dirección de los procesos formativos, esto forma parte de un factor objetivo en la dirección y puede formar parte del arte de dirigir aunque debe sustentarse para cobrar verdadero valor en lo objetivo. En este accionar el profesor universitario debe, en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana, de despojarse de rasgos como la autocracia, el paternalismo, la tecnocracia, el conservadurismo e ir transitando a una condición de profesor líder, ejemplo siempre y en cualquier parte, orientador de generaciones para propiciar y formar su transformación en relación con su responsabilidad social, en fin un educador, porque “el maestro instruye con lo que sabe, pero educa con lo que es”.

Este proceso de aprendizaje se justifica por la connotación que tiene la gestión de los procesos universitarios en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana desde una visión prospectiva y estratégica que potencie la capacidad de liderazgo y el papel protagónico de todos los docentes, a partir de la consideración de las condiciones y exigencias de los entornos en los que se encuentran las Universidades atendiendo a las necesarias relaciones de coordinación que caracterizan estos procesos y que se materializan mediante la gestión. En este marco será de vital importancia la valoración y aportes de la gestión educativa para el desarrollo eficiente de su rol como conductor, guía y dirigente del proceso de formación integral de los profesionales puntualizando los aspectos concernientes a la conceptualización de la gestión y la dirección, su enfoque sistémico y papel del docente como dirigente principal del desarrollo formativo desde una posición de liderazgo, así como los retos, significados y contradicciones actuales que presenta la gestión universitaria en las nuevas condiciones de la Universidad Cubana.

En la Gestión universitaria es necesario tener en cuenta que la actividad del profesor no solo debe limitarse a su preparación profesional, científica y didáctica, sino también necesitan aprender a proyectar la gestión eficiente y eficaz en la integración de los procesos universitarios que se desarrollan al interior de las Universidades para de esta forma garantizar la calidad del proceso de formación de profesionales en las condiciones de la

Nueva Universidad Cubana con sentido de participación colectiva y responsabilidad individual.

El presente trabajo tiene como objetivos:

1-Valorar el significado de la gestión educativa en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana mediante, la investigación de los problemas presentes y sus posibles soluciones.

2-Identificar el rol del docente y profundizar en su sentido de responsabilidad y pertenencia a su actividad como profesor universitario.

3-Demostrar la integración de la gestión universitaria y dentro de ella el rol del profesor mediante el análisis del papel del docente en el desarrollo de cada proceso, la solución de problemas por procesos y de forma integrada y la materialización de ello en el plan de resultados, profundizando el sentido de responsabilidad con el desarrollo del área donde labora.

4-Fundamentar una propuesta para la elevación de la calidad del desempeño del profesor universitario mediante acciones orientadas a: la aprehensión del rol del docente, su participación en la selección, planificación, organización y evaluación del trabajo, así como a la formación permanente de sus estudiantes, en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana; con alto sentido de responsabilidad, profesionalidad y compromiso social.

Durante años, varios y diversos términos se han utilizado para referirse a la actividad de Dirección, con frecuencia se encuentran en la literatura especializada los de Administración y Gestión Aún cuando es conveniente aclarar que hoy no se pueden asociar tales conceptos de manera absoluta, resultando evidente su utilidad en otros campos donde se reconocen muchas aplicaciones exitosas en diferentes sectores sociales, o sea, es un hecho que en la época actual cualquier institución, no solo utiliza sino que precisa, atendiendo a como matiza su concepto de dirección, lo que se conoce como Gestión o Administración, como expresión de su necesidad de dirigir los procesos principales que caracterizan su actividad.

De manera general:

Dirección: Proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos; basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye.

La dirección constituye en lo fundamental una actividad de tipo social, debido a que su acción va encaminada a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de determinados objetivos. Esta no se limita a la esfera de la producción o los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo cual incluye por supuesto, la educación.

Administración: es la acción y efecto de administrar. Por otra parte administrar es gobernar y este último concepto es mandar mediante el ejercicio de autoridad. Entonces, podríamos deducir que administrar es mandar con autoridad.

Gestión: asume que es un concepto mas avanzado que el de administración, consignando que según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española gestión es la acción y efecto de gestionar o la acción y efecto de administrar.

En la gestión universitaria deben estar presentes la dirección y la administración es decir, no se excluyen sino que se complementan teniendo presente que la integración de los tres produce una cualidad que de forma separada no está presente, poner en práctica la filosofía de la participación de todos los que están estrechamente involucrados como un sistema, esto hace que la gente tenga cierto nivel de compromiso en la búsqueda de soluciones, esto conduce a retos a los estudiantes para que hagan su mejor esfuerzo, estimulando la creatividad e iniciativa.

Ambos conceptos están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo o gasto de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar determinados objetivos, sobre criterios de eficiencia y eficacia y desde una visión prospectiva.

El concepto de administrar, parte de la asignación de determinados recursos para ser empleados en procesos o actividades específicas que implican la existencia de mecanismos de planificación, organización y control que garanticen su utilización estrictamente y de acuerdo con las intenciones y presupuestos por y para los que fueron asignados.

Entonces, parece que el concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, el de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos para alcanzar los objetivos organizacionales, y el de dirección como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas, organizacionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales.

A la pregunta: ¿Administrar, gestionar o dirigir? Tendríamos que responder: las tres cosas, porque independientemente de los alcances, esencia y fundamentos considerados en cada definición, cualquier actividad de un administrador, gestor, gerente o manager, es una actividad de dirección, que son validas también para la actividad de Gestión de los procesos formativos de la Educación en la Nueva Universidad Cubana.

Cualquier sistema de gestión o dirección será siempre parte integrante de un sistema mayor y más complejo, el que condicionará sus características específicas. Ello expresa concretamente que en el caso de las instituciones educativas, la gestión estará en función de la filosofía, objetivos, valores y principios que rigen en el sistema educacional de una sociedad determinada, y debe encaminarse a la satisfacción de un encargo social y contribuir a enaltecer la naturaleza humana.

Así analizada, la educación puede ser concebida como un proceso de Dirección Social de carácter educativo. Este proceso asume una característica interactiva que se expresa con

carácter de ley en la relación educación-sociedad. Hoy, esa influencia es considerada más como de orientación y guía en función del liderazgo del educador para propiciar el aprendizaje de los educandos.

La actividad que realiza un docente frente a sus educandos es un proceso de dirección consciente dirigido a la formación integral de las personas que en él participan. Una característica esencial de los procesos educativos, analizados como procesos de dirección o gestión, a la luz de las tendencias más actuales, es que todos los que participan son dirigidos y dirigentes al propio tiempo, es decir, se manifiestan como sujetos de la dirección.

En la gestión o dirección de una escuela de cualquier tipo o nivel de enseñanza, se pueden distinguir dos dimensiones principales. Estas dimensiones son:- el trabajo de dirección de los directivos institucionales y el trabajo de dirección docente y educativo de los maestros o profesores.

La primera de estas dimensiones expresa la influencia de los órganos directivos representados por el Director, Rector, Subdirectores, órganos colegiados, etc. y se encarga de dirigir o gestionar los proyectos educativos en sus aspectos más generales, los aseguramientos necesarios de carácter material, financiero y de recursos humanos, así como su utilización racional para el desarrollo eficiente del proceso educativo en general; constituye el nivel más alto en la escala jerárquica de dirección de una institución educativa y su representación oficial, en consecuencia puede, en dependencia de su autonomía relativa, tomar decisiones sobre los planes y programas de estudio, matrículas y otros aspectos del proceso docente así como ejecutar en lo fundamental las acciones de relaciones públicas que vinculan a la institución con la sociedad. Esta dimensión se refiere, en síntesis, al trabajo de gestión o dirección general de la institución que incluye también los procesos más estratégicos y generales de su gestión o dirección docente.

La otra dimensión, que es la que nos interesa particularmente en este caso, expresa la influencia, esencialmente educativa y de formación, que como dirigentes del proceso y en su relación directa con los estudiantes, ejercen los maestros y profesores en la formación de los educandos. Se refiere a la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje en sí mismo, a la razón de ser de la institución educativa, a los sujetos y elementos principales que caracterizan en esencia su misión social.

En la actualidad, la gestión de las instituciones educativas, tanto desde las posiciones de un director como de un maestro o profesor, no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores; consiste esencialmente en proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir con eficiencia y eficacia su función social mediante el perfeccionamiento de sus relaciones internas y con el medio exterior, para convertirla en un relevante centro cultural de su entorno comunitario, que permita, con un concepto de integralidad, la formación de las nuevas generaciones de ciudadanos, capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, con una concepción de universalidad, pero con base en los fundamentos de la cultura nacional y un sentido de desarrollo autóctono al interior de sus entornos territoriales y regionales más concretos.

El cambio en las instituciones educativas, principalmente en los procesos formativos que en ellas tienen lugar, no se logra de manera espontánea, tiene que ser dirigido conscientemente y para ello lo principal que se debe lograr en la educación no es solo modernizar sus equipamientos y tecnologías, es cambiar las tradicionales y obsoletas concepciones y aplicar nuevos estilos de gestión o dirección con una concepción científica y sistémica, a la luz de las tendencias contemporáneas de las Ciencias de la Educación y la Gestión o Dirección Científica.

La práctica ha demostrado, que al utilizar las técnicas correctas, se logra que el grupo genere un mayor número de ideas originales y nuevas, encuentre más y mejores soluciones que las que podrían obtenerse mediante la simple suma de los resultados del trabajo individual, por separado, de cada integrante.

De cualquier manera es conveniente comprender que el grupo no es algo “mágico”, que no basta con crearlo y decirle: “aquí están tales problemas, resuélvanlos”. Los resultados del trabajo dependerán de las condiciones existentes y de las que se creen, de las características de su composición, del tipo de tarea que se les asigne, y sobre todo de la manera en que se le conduzca y de las técnicas que se empleen. O sea, crear un grupo y encargarle una tarea no implica automáticamente que los problemas se resuelvan.

La labor de un dirigente educacional, es crear dentro de su área el medio ambiente que facilite el cumplimiento de los objetivos o metas trazadas; como dirigentes todos están interesados en obtener resultados a través de la acción de las personas y los educandos que le están subordinados. El que dirige un proceso educativo planifica, prevé las operaciones de sus subordinados, organiza sus relaciones de estudio y trabajo, los dirige, prepara y mide sus resultados reales para corregir las acciones.

Podemos concluir, que todo dirigente para operar tiene que cumplir las funciones generales de la dirección, planificar, organizar, regular y controlar.

Planificar es decidir por anticipado: Para esto hay que escoger entre todas las variantes posibles cual es la mejor para cumplir el objetivo.

¿Qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿con qué?, ¿quién, cuándo y hacia dónde?

Uno de los valores más importantes de esta función es que con ella se aporta un alto grado de ordenamiento y racionalidad a la institución educativa y a la actividad del profesor, si prescinde de ello entonces estará obligado a reaccionar y dedicarle tiempo constantemente a resolver problemas y crisis, quedando atrapado en su propia trampa sin poder maniobrar estratégicamente hacia el futuro.

Para esto hay que escoger entre todas las variantes existentes cual es el mejor medio de cumplir el objetivo, o sea, de alcanzar las metas propuestas. En el caso de los profesores o tutores se trata de definir *a priori* y partiendo de los objetivos: los contenidos necesarios, así como los métodos, medios y formas de enseñanza e incluso la evaluación, que resulten más apropiados para los fines previstos.

Después de decidir la línea de acción hay que establecer planes para que cada una de las partes contribuya al trabajo que se va a realizar, concentrando la atención en los objetivos

y, sobre todo, nucleando las actividades en función de éstos. Los planes constituyen la expresión concreta en la práctica de la función de planificación. Para los profesores resulta imprescindible, como guía de acción, que la función de planificación se concrete en la práctica en Planes de Estudio, Programas de Asignaturas, Planes de Clase y en general en planes para desarrollar las actividades académicas, investigativas y laborales propias de la dimensión curricular así como las de carácter extensionista.

La planificación sustituye la actividad individual por el esfuerzo conjunto, facilitando extraordinariamente el control, puesto que éste es imposible si no se han establecido metas con las cuales comparar. Puede entonces plantearse que para planificar hay que considerar etapas tan importantes como las siguientes: definición de objetivos, establecimiento de premisas, determinación, evaluación y selección de alternativas.

Debe tenerse presente que al concluir la planificación en cualquier nivel, el plan queda definido y, por tanto, para que sea viable tiene que contener objetivos, tareas, recursos, responsables, plazos, etcétera. La planificación es una forma inteligente de pensar, actuar y trabajar en presente y futuro, es la predeterminación del curso de las acciones.

Organización: Las ideas conceptuales desarrolladas en la planificación se concretan a través de la organización, determinándose la forma mediante la cual pueden alcanzarse los propósitos concebidos anteriormente. Para organizar hay que combinar, mezclar, dividir, agrupar, etc. La organización de su institución y/o de las áreas que le competen, incluye momentos tan importantes como: definición de planes, estrategias y lineamientos generales en función de los objetivos -se organiza para darle cumplimiento a estos. También incluye la determinación de las tareas que le permitirán llegar a estos fines, su división y agrupamiento en áreas específicas de trabajo de acuerdo a determinados criterios previamente fijados; selección de los responsables de esas tareas o actividades, definiendo su autoridad y responsabilidad; establecimiento de interrelaciones y coordinaciones entre diferentes áreas, etc.

La eficiencia de la organización se valora en función de su contribución a los objetivos de la institución y de cada actividad docente y educativa, entonces, debe verificarse que cada parte o eslabón trabaje en función de los mismos.

Es importante considerar cómo influye en su área el grado medio de organización de todos aquellos eslabones que necesariamente se vinculan con su sistema, tales como otras disciplinas, grados o años académicos, actividades extensionistas, investigativas, etc.

Cuando asigne autoridad al personal subordinado, sean alumnos, profesores u otros trabajadores, considere su posición dentro de la institución, características, limitaciones, tipo de actividad y otras razones que pueden influir en sus resultados; delimite su responsabilidad.

La asignación o delegación de autoridad en la dirección de los procesos de la Educación Superior, cuando ha sido debidamente planificada y sobre todo organizada, apunta a su democratización y al carácter participativo de los educandos; ello no significa necesariamente que el profesor pierda su autoridad total como sujeto de la dirección,

además no es aconsejable que transfiera toda su autoridad, ya que de hecho entonces no podría cumplir sus funciones, cuando los educandos se desempeñan en el proceso con un cierto grado de autonomía y pueden decidir, individual o compartidamente, acerca de sus propios intereses, hacen más fácilmente suyos los objetivos que deben alcanzar y se sienten parte integrante y principal del mismo, entonces se constatan niveles superiores de motivación y compromiso que permiten elevar su eficiencia y eficacia.

Regulación: Un dirigente es tal porque tiene subordinados. El mando se relaciona con la regulación de los subordinados para lograr que cumplan las tareas asignadas, incluye, por tanto, la comunicación con ese colectivo, su motivación, en fin, su dirección.

El mando le da vida a la planificación y a la organización, la responsabilidad que tiene el dirigente sobre el funcionamiento de su área de responsabilidad y más concretamente sobre el proceso educativo, para poner en marcha las actividades, iniciar, modificar, detener las acciones; en fin, influir en su desarrollo, para lo cual tiene que establecer relaciones e interrelaciones de trabajo tanto con sus subordinados como con sus superiores u otros. La cooperación rebasa las limitaciones de la capacidad individual.

El profesor cuando dirige el proceso docente educativo es, en suma, el encargado de crear la infraestructura y el medio ambiente apropiado para que los educandos trabajen con satisfacción y armonicen sus objetivos en función de las necesidades individuales y sociales, por tanto, la autoridad y el poder que ostenta son elementos importantes de influencia sobre la conducta humana, a lo cual hay que unir su capacidad personal para incidir sobre los actos de los demás aspectos que forman parte de su labor como docente; oriente y comunique a sus educandos la información necesaria, determine qué tipo de información es la esencial, cuándo debe ser transmitida y por quién, emita las orientaciones considerando las características y condiciones del momento, del receptor y del tipo de actividad docente y educativa.

Utilice la delegación para que sus subordinados participen en la dirección, es un mecanismo importante en su desarrollo. Estimule la creatividad e iniciativa, sus subordinados son seres sociales y la motivación influye positivamente en su conducta, utilícela para conducirlos positivamente, revise su estilo de dirección, determine si existen adecuados parámetros de disciplina, niveles de comunicación, y una buena imagen ante el colectivo, en fin: mandar es efectuar acciones con sus educandos dirigidas a obtener los objetivos con eficiencia y eficacia.

Control: Todo el esfuerzo de su entidad educativa materializado en resultados concretos relativamente aceptables, son válidos porque existe el control como una función de diagnóstico, valorativa y sobre todo correctiva. Constituye una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociada a cuestiones tan importantes como: evaluación de resultados, valoración del trabajo, medición, registro, diagnóstico, prevención, corrección y ajustes.

Es la comparación de los resultados obtenidos en el proceso educativo con los resultados esperados. El control es un proceso dinámico, que cambia en función del cambio en los

objetivos de su área, así como en sus planes, siempre genera acción que puede ser restrictiva, estimulante o adaptativa.

En la práctica del proceso docente educativo, esta característica se concreta en la evaluación del cumplimiento de los objetivos por parte de los educandos, especialmente mediante la aplicación del principio didáctico referido a la atención a las diferencias individuales, mediante las evaluaciones frecuentes, parciales y finales.

Es necesario que los controles reflejen adecuadamente la naturaleza y las necesidades de la actividad docente y educativa, que el sistema a utilizar sean conocido y claramente entendido por todos, registrando los hechos de forma objetiva, concreta y medible.

En el sistema de control del proceso educativo, el acto evaluativo de cualquier tipo, dirigido a comprobar el cumplimiento de los objetivos por parte de los educandos, es también parte consustancial de ese proceso educativo, no debe por tanto utilizarse con un carácter intimidatorio o represivo.

El control permite asegurar el cumplimiento del plan, incluidos los objetivos, detectar desviaciones importantes, subsanar deficiencias y sobre todo, acercar la planificación a la realidad. Nunca se ha de perder de vista que las personas por lo general no hacen lo que se les manda, las personas mas bien hacen lo que se les controla.

PRINCIPIOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN

- 1.- La subordinación del interés individual al colectivo
- 2.- El estímulo
- 3.- El control desde arriba y desde abajo.
- 4.- El eslabón fundamental.
- 5.- La racionalidad.
- 6.- La correspondencia entre la autoridad, los medios y la responsabilidad.
- 7.- La indelegabilidad de la responsabilidad.

En el caso de los maestros y profesores, se trata de definir *a priori* y partiendo de los objetivos: los contenidos necesarios, así como los métodos, medios y formas de enseñanza e incluso la evaluación, que resulten más apropiados para los fines de formación previstos.

Regular el proceso o mandar, es efectuar acciones con sus educandos dirigidas a obtener los objetivos con eficiencia y eficacia.

El control es necesario como función de diagnóstico, valorativa y sobre todo correctiva, es una necesidad de cualquier proceso directivo y está asociada a cuestiones tan importantes como: evaluación de resultados, valoración del trabajo, medición, registro, diagnóstico, prevención, corrección y ajustes.

El proceso del control abarca los siguientes momentos:

- a)- establecimiento de normativas y planes;
- b)- medición y registro de la ejecución;
- c)- comparación con lo establecido y
- d)- acción consecuente.

Asimismo desde esta perspectiva el maestro desde su gestión pedagógica debe buscar la forma de que este ejercicio sea significativo y trascendente en el aula, en donde sea capaz de establecer espacios de empatía con sus alumnos y de ser competente tanto a nivel profesional como pedagógico, incluyendo lo disciplinar y lo didáctica.

Los aspectos esenciales para una gestión de calidad son:

- 1) Planificación de la calidad, es decir, identificación de los estudiantes, definición de sus necesidades y definición de los resultados de la formación.
- 2) Control de la calidad, esto es, medición, comparación, corrección, decisiones reactivas.
- 3) Mejoramiento continuo, es decir, mejoramiento permanente de las prácticas, investigación-acción, eficiencia de los procesos administrativos-educativos y los niveles de satisfacción de los estudiantes, respectivos indicadores; y, por último, establecer un sistema de evaluación continuo y riguroso.

El profesor debe identificar los variables que integran la comunicación interpersonal y su influencia como herramienta esencial dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, diseñar estrategias didácticas que faciliten la comunicación educativa con el uso de los diferentes medios de enseñanza como mediadores del aprendizaje, brindándole gran importancia en la comunicación educativa. También debe desarrollar en sus alumnos el sentido de la responsabilidad, autonomía, creatividad, actitud de colaboración e intercambio así como el respeto.

El profesor debe *proyectar su rol en el marco de la* gestión de los procesos principales que se desarrollan en la NUC a través del análisis de casos, el estudio de documentos, la investigación, el debate grupal, la tutoría del docente y la concreción de esto en su plan de resultados, con sentido de participación colectiva, pertenencia y responsabilidad individual.

Los educadores están en capacidad de gestionar su labor como profesor universitario dentro de los Fundamentos de la Nueva Universidad Cubana, es por ello que deben desarrollar la habilidad de argumentar una propuesta de gestión de su labor como profesores universitarios, que les permita proyectar de manera integral su labor formativa y puedan formarse para tributar de manera integrada a la formación político- ideológica, científico pedagógica y didáctica, que permita a los profesionales, proyectar su actividad como profesor universitario en los procesos principales de la Nueva Universidad Cubana (NUC), especialmente la labor formativa que desarrollan.

Este proceso de aprendizaje se justifica por la connotación que tiene la gestión de los procesos universitarios en las condiciones de la Nueva Universidad Cubana desde una visión prospectiva y estratégica que potencie la capacidad de liderazgo y el papel protagónico de todos los docentes, a partir de la consideración de las condiciones y exigencias de los entornos en los que se encuentran las Universidades atendiendo a las necesarias relaciones de coordinación que caracterizan estos procesos y que se materializan mediante la gestión. En este marco será de vital importancia la valoración y aportes de la gestión educativa para el desarrollo eficiente de su rol como conductor, guía y dirigente del proceso de formación integral de los profesionales.

La relación de la gestión institucional con la gestión del proceso docente, constituye la base para garantizar productividad en su trabajo intelectual para lo que se requiere de gran creatividad.

El liderazgo del profesor es de gran importancia pues permite unificar criterios de carácter epistemológico para a partir del análisis y la comparación, emitir juicios valorativos en torno a la importancia de la gestión en la Universidad y la participación vital del docente en ella. Este trabajo se logrará al desarrollar las diferentes actividades, con la particularidad de garantizar su aplicación al contexto donde desarrolla su labor.

La universidad se estructura a través de un sistema de procesos: docencia, investigación y extensión. Si entendemos que “un sistema es el conjunto de elementos que caracterizan un objeto, interrelacionados entre sí y que ofrecen una cualidad superior a la mera suma de los elementos.” podremos entender que la universidad como institución no puede verse como una suma de procesos que desmembramos a nuestro antojo, sino que tales procesos se interrelacionan y sólo pueden separarse a los efectos de su estudio.

Analizando el plan de resultados de la asignatura Morfofisiología de los estudiantes de 1er año de Estomatología creemos que cuenta con una planificación estratégica, ya que su misión y visión se corresponde con los objetivos trazados por el departamento potenciando de una manera eficiente los procesos formativos Docencia, Investigación, y Extensión, no obstante creemos que debe satisfacer las siguientes exigencias:

-Concretar la calidad y mejora continua en educación que depende de la descentralización de la gestión y de mejores acciones de los departamentos dentro de las instituciones educativas, los que deben realizar una labor que incluya la definición de la misión, la elaboración en forma conjunta y participativa de una visión, el establecimiento de los valores del departamento, y la formulación de un plan estratégico que establezca objetivos, metas y líneas de acción, para hacer realidad la visión.

-La elevación del nivel científico y el logro de la profundidad y solidez en los conocimientos, esto puede consolidarse si desde la educación pre-universitaria preparamos a los estudiantes en la búsqueda, e investigación científica, así como la introducción de la asignatura Metodología de la investigación, que estimularía en los estudiantes a la actuación independiente en la actividad cognoscitiva y la estimulación del deseo de auto-superación que esté presente desde el ingreso en la Universidad.

-La aplicación de habilidades para la solución de problemas.

-El desarrollo de las capacidades creadoras.

-La formación de valores y cualidades positivas en la personalidad de los estudiantes, que permita su desarrollo como individuos con una preparación cultural integral

-La formación de una cultura laboral integral con la vinculación desde el primer año de la carrera de Estomatología a las áreas clínicas,.

-La atención a las diferencias individuales y el desarrollo de las potencialidades de cada estudiante, debe ser más eficiente para obtener mejores resultados con dichos alumno, teniendo presente que no todos los estudiantes alcanzan cada etapa en el mismo tiempo, por lo que hay que atender a sus diferencias individuales.

-La tendencia actual de la relación profesor-estudiante, como ya se ha planteado, es a la democratización del proceso, a dar más participación a los estudiantes en su propia formación, no solo en lo que aprenden, sino también en cómo se les enseña y aprenden.

-La orientación y desarrollo del trabajo independiente de los estudiantes en la clase puede tener como objetivo el asimilar nuevos contenidos o también el de ampliar contenidos estudiados para la solución de nuevos problemas, así serán capaces de analizar el problema, desglosar el trabajo y planificarlo y encontrar las fuentes de información necesarias para hallar las respuestas utilizando los materiales complementarios.

-Valorar aún más el papel de la gestión, dirección, y administración de los recursos universitarios en el desempeño exitoso del directivo y profesor universitario, relacionando la gestión de los recursos con el desarrollo exitoso de los procesos en la Educación Superior.

-Elevar aún más el trabajo en equipo, el respeto y la ética.

Los profesores deben propiciar la actividad de los estudiantes en el proceso y deben garantizar también que comprendan profundamente lo que estudian, el papel del profesor en la clase es de guía, tutor, líder en la conducción de los estudiantes. No debe ser un simple transmisor de conocimientos, no debe dar el “saber hecho”; debe permitir que el estudiante descubra, que aprenda haciendo y descubriendo, que aprenda a aprender.

Por tanto debemos realizar la:

1. Planificación y organización del proceso docente educativo.
2. Motivación y comprensión del contenido.
3. Sistematización del contenido.
4. Evaluación del aprendizaje.

Además debemos utilizar más las técnicas de grupo lo que nos permitiría

- Mantener concentradas las fuerzas grupales hacia el objetivo.
- Obtener el máximo de las posibilidades e inteligencia de cada cual.
- Estimular una participación activa y real.
- Lograr que todos se identifiquen con el objetivo, el método y la tarea.
- Hallar el modo más lógico y efectivo de pasar del problema a la solución.
- Aprovechar la existencia de fuerzas diferentes y balancear su efecto.
- Reducir el margen de acción a las fuerzas de carácter negativo.

La misión de contribuir al desarrollo de la sociedad que tienen las Universidades y el papel que deben desempeñar cada uno de los procesos y funciones sustantivas de esta al complementarse permiten la sustentabilidad y sostenibilidad de estas instituciones en tanto con una adecuada gestión se puede lograr el mejoramiento continuo en la calidad de sus procesos y competitividad de sus productos finales.

El estudio de los procesos y sus particularidades constituyen la base para que con una integración sistémica se logre una formación integral de alta calidad, la Universidad se convierte en una verdadera comunidad integrada a la búsqueda, creación y diseminación del conocimiento y un ámbito de aprendizaje que incluye el compromiso y responsabilidad de sus egresados para poner su formación al servicio del desarrollo de la sociedad.

Conclusiones:

El alumno desde el principio, asume su aprendizaje como un ejercicio de búsqueda, de investigación, para dar solución a una pregunta, a un planteamiento problemático, a sus dudas, a sus inquietudes. El docente hace el papel de orientador, debido a su mayor experiencia y no de transmisor mecánico de los conocimientos, es decir realiza la gestión educativa. El diseño de las actividades que se presentan están en función de la realidad y la participación del estudiante está relacionada a su vez con su desempeño como futuro profesional, dirigir el trabajo académico en lo esencial a través de la interdisciplinariedad, para no estimular el enciclopedismo, muy propio de la educación profesional, cuya característica es manejar gran cantidad de información. Los esfuerzos pedagógicos deben encaminarse a determinar lo esencial y profundizar en ello, de tal manera que el estudiante pueda centrarse en lo que realmente es relevante, íntedisciplinando aquellos aspectos que le permitan tener una visión integradora del fenómeno en sí. El alumno evidencia en todo el proceso, la elección y selección de una estructura jerárquica de los conceptos de gestión, administración y dirección y de los valores a desarrollar vinculados a la Nueva Universidad Cubana.

Bibliografía Básica:

1. Ruiz Calleja, J. M. "La creatividad en la dirección y gestión del proceso docente educativo". Dirección y Gestión Educativa. Editorial ESUMER. Medellín, Colombia. 2004. (pp. 107 – 120).
2. Mercedes González Fernández-Larrea. Fragmento No. 1. Tomado de: González Fernández-Larrea, Mercedes. Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la Universidad de Pinar del Río. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación., 2002.
3. Mercedes González Fernández-Larrea y Gil Ramón González. "Gestión de la extensión universitaria. Una propuesta desde la Universidad de Pinar Del Río".

Bibliografía Complementaria:

1. Alfonso Alemán, P. "El trabajo didáctico de los colectivos de docentes: condición básica para las transformaciones curriculares en la Universidad". Ponencia a presentar Congreso Universidad 2008.
2. Ruiz Calleja, J. M. "La dinámica de grupos en la dirección". Dirección y Gestión Educativa. Editorial ESUMER. Medellín, Colombia. 2004. (pp. 45 – 55).
3. Ruiz Calleja, J. M. "Estilo de dirección y liderazgo en los procesos educativos". Dirección y Gestión Educativa. Editorial ESUMER. Medellín, Colombia. 2004. (pp. 88 – 104).

4. Rodríguez, F. y Alemañy, S., "La dirección y planificación estratégicas", Folletos Gerenciales, CCED- MES., Año1, Número 5, Mayo de 1997, C. Habana, Cuba.
5. González Fernández - Larrea, M. "Un modelo de gestión de la extensión universitaria para la Universidad de Pinar del Río". Tesis Doctoral.
6. Colectivo de autores, Debate: Revista Iberoamericana de Educación. "Gestión pedagógica como Fundamento para un proceso pedagógico de calidad". Propuesto por: Joaquín Lara Sierra. Fecha: Octubre de 2005. www.oei.revista.com.
7. Ruiz Calleja, J. M. "Consideraciones sobre la dirección de la clase desde un enfoque didáctico". Dirección y Gestión Educativa. Editorial ESUMER. Medellín, Colombia. 2004. (pp. 129 – 140).
8. Guerrero, Manuel A.: "Claves para el líder exitoso". Publicado en www.gestiopolis.com - marzo del 2007.
9. González Pérez M. Material escrito para este curso. "El proceso de investigación en la Educación Superior".
10. González Fernández- Larrea M. y González González G. R. "Gestión de la Extensión Universitaria". Material escrito para este curso.
11. Colectivo de autores, "Reflexiones y referencias sobre el liderazgo". Debate sobre liderazgo. Revista Iberoamericana de Educación Propuesto por: Joaquín Lara Sierra. Fecha: Octubre de 2005. www.oei.revista.com.
12. Mauricio Lefcovich: "Reingeniería estratégica". Publicado en abril del 2007 en www.gestiopolis.com.