

GESTIÓN DE LA FORMACIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

PRESENTACIÓN DEL TEMA

SIMPOSIO AUTOORGANIZADO AIDU

V Congreso iberoamericano de docencia universitaria.
Valencia, España. 29-30 de octubre de 2008.

Enrique Safa Barraza¹
Cuerpo académico: Políticas públicas y educación.
Área 1: Políticas públicas, procesos educativos y gestión.
Unidad Ajusco
Universidad Pedagógica Nacional

Resumen

Se parte de la descripción de la problemática de la formación académica, su limitada visión de su beneficiario, la desarticulación del proceso de formación académica con el proceso de enseñanza-aprendizaje del beneficiario del académico y con los demás procesos estratégicos y de apoyo, su falta de documentación fiable del proceso y de los criterios y métodos de evaluación. De esta problemática se plantean como problemas o causa raíz de la formación académica, a) el enfoque tradicional de gestión del sistema operativo y b) la desarticulación de los procesos sustantivos de extensión y difusión, investigación y docencia. Por último, se propone un proceso de formación académica dentro de un sistema de gestión universitaria.

Palabras clave:

beneficiarios, 3
competencias, 3, 4, 6, 7
docencia, 1, 3
equidad, 10
evaluación del desempeño, 3, 4, 5
extensión, 1, 3
FA: formación académica, 3, 5
formación académica: formación, 1, 3
formación académica universitaria: formación, 3
investigación, 1, 3; Funciones sustantivas, 6, 11, 12
la Universidad: Universidad Pedagógica Nacional, 3, 5, 6, 7, 10
perfil de puesto, 3, 4, 5, 13
perfiles de puesto, 4
proceso, 1, 3
sistema de gestión: sistema, 1, 3
unidad didáctica, 5, 14

1. Introducción

La experiencia del equipo que se ha formado en torno al proyecto de Investigación en la formación de docentes y directivos en educación básica, como nuestra condición de académicos sujetos a procesos de formación y el encuadre del V Congreso de Docencia Universitaria nos llevaron a la elaboración del presente documento base para la conformación del seminario auto-organizado sobre la Gestión de la **formación académica universitaria**².

Nos parece que la preocupación que tenemos como académicos acerca de nuestro propio desarrollo profesional es suficientemente válida para proponer un **proceso** ad hoc, de **formación académica** (FA), que forme parte de un **sistema de gestión** de procesos en interacción,

¹ Coordinador del simposio auto-organizado. Lic. en Psicología, especialidad en Psicología Social y pasante de maestría en Educación de Adultos. Académico tiempo completo de la UPN desde 1982, con actividades de investigación, extensión y docencia en las licenciaturas de Administración Educativa, Psicología Educativa y Educación de Adultos.

² Las palabras en "negritas" son "palabras clave" que aparecen por primera vez en el documento. El listado de palabras clave muestra las páginas en las que aparecen en el documento.

orientados a la satisfacción de las necesidades de nuestros **beneficiarios**, de **investigación, extensión y docencia**.

Nos interesa la participación en el presente V Congreso de Formación Docencia Universitaria, particularmente, por el objetivo 1: “Abrir nuevas posibilidades y campos de acción en el proceso de renovación de la docencia universitaria”; se vincula directamente con el tema de “cómo enseñar y evaluar **competencias**”, con el grupo de discusión 4: “Liderazgo y papel de las estructuras organizativas (facultades, centros y departamentos) en la mejora de la docencia universitaria” y con la mesa redonda sobre “Oportunidades y amenazas en el diseño de nuevos planes de estudio”.

En un tercer apartado se presenta un diagrama del proceso de gestión de la formación académica dentro de un sistema de gestión universitaria, en el que los requisitos de los procesos de realización de investigación, extensión y docencia, determinan los requisitos de los bienes y servicios internos que ofrecen los procesos de dirección y planeación y demás procesos de apoyo. En este sistema de gestión universitaria, la FA es un proceso de apoyo técnico pedagógico a los procesos sustantivos, de realización de investigación, extensión y docencia.

2. Problemática

La problemática de la Formación Académica (FA) se describe por los siguientes datos y hechos manifiestos:

- una limitada visión del beneficiario de la universidad,
- el aislamiento del proceso FA del conjunto de procesos del sistema de la universidad,
- desarticulación de los procedimientos de *perfil de puesto-evaluación del desempeño-formación*;
- el procedimiento aplicado en el proceso FA carece de documentación y registros,
- la oferta y la realización de la demanda están hechas para atender mayoritariamente a las labores de docencia y, relacionado con ello,
- el divorcio entre la estructura orgánica y el sistema de gestión.

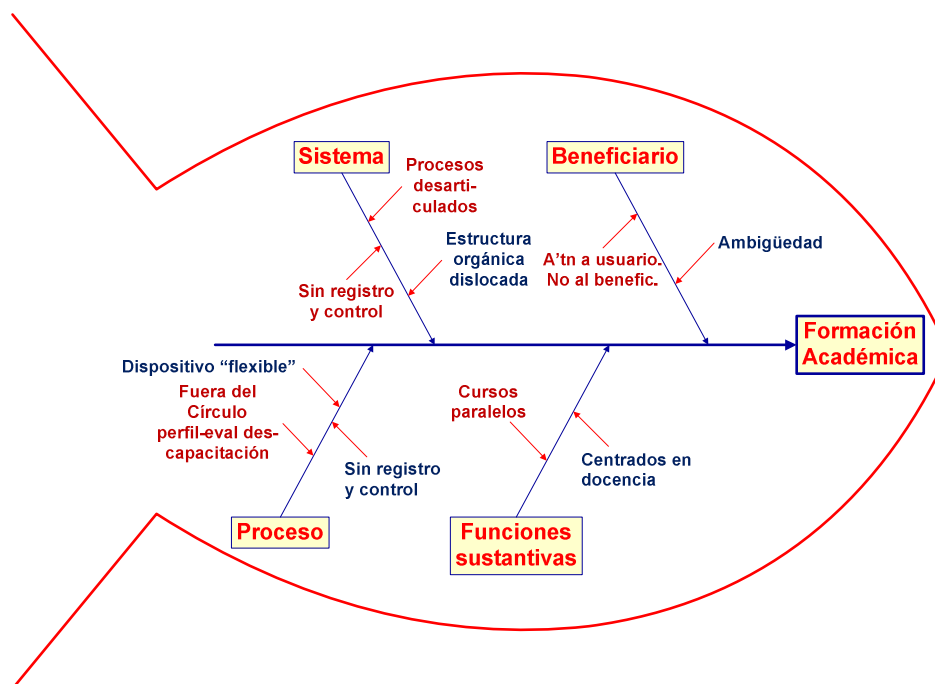


Ilustración 1: Problemática de la FA

2.1 Beneficiario.

El beneficiario de la formación académica (FA) es un profesional académico que realiza, actividades de investigación, extensión y docencia. A su vez, para que la FA sea eficaz, el “formador” debe responder a las necesidades de su beneficiario, el consumidor de la investigación, las organizaciones sociales receptoras de actividades de extensión y el estudiantado de educación superior. A su vez, para que los beneficiarios universitarios tengan éxito, entre otras condiciones, deben responder a las necesidades de los organismos sociales y de empleadores en los que ponen y pondrán en juego los servicios recibidos. Es decir, que los sujetos receptores directos de los servicios de la universidad no son necesariamente el beneficiario principal, sino las organizaciones educativas que consumen los resultados de investigación, la formación de su personal presente y futuro y los servicios de extensión y difusión.

¿Cuál es el desempeño que espera la sociedad y el medio laboral de los egresados de la universidad? ¿Cuál es la docencia que espera un estudiantado que necesita dominar las competencias requeridas en su trabajo? ¿Qué otros servicios, además de la docencia, espera el medio laboral y social de la universidad? ¿Cuál es la formación que debe recibir el personal académico de la universidad?

El *beneficiario estratégico* de la universidad es el medio laboral y social en el que se aplican los conocimientos, métodos y técnicas de las distintas disciplinas que desarrolla la universidad. El *beneficiario directo* es el conjunto de organizaciones del medio laboral y social, a las que se les ofrecen los servicios de extensión, investigación, docencia y difusión. Un *usuario clave* es el estudiantado que recibe formación superior. Debemos conocer permanentemente las necesidades evolutivas, presentes y futuras, de este conjunto de beneficiarios; debemos mantenernos en comunicación con el beneficiario y evaluar su satisfacción.

Si el beneficiario es el conjunto de organizaciones del medio social y laboral en el que se aplican las disciplinas desarrolladas en la universidad, entonces, estas organizaciones no sólo esperan de la universidad la formación de profesionales. Las necesidades de las organizaciones que pueden ser atendidas por la universidad acuden directamente a la investigación y la asesoría en pedagogía y sistemas de gestión; igual resuelve sus necesidades de profesionales, de capacitación y desarrollo de su personal.

La formación del personal académico de la universidad, en este sentido, debe ampliar su alcance al desarrollo de las capacidades propias las labores de extensión, difusión, investigación y no sólo docencia.

2.2 Interacción de los procedimientos Perfil de puesto, Evaluación del desempeño y FA

Hoy por hoy, la planeación de la FA en la universidad se determina por las propuestas que definen los académicos en sendos planes anuales. La selección que hace de cada docente acerca de su propia formación no tiene relación, necesariamente, con base en sus debilidades demostradas en su desempeño.

El procedimiento de planeación de la FA no se articula y subordina a los procedimientos para determinar los **perfiles de puesto**, particularmente las competencias, y la **evaluación del desempeño** del personal. De las competencias deben derivarse los criterios de evaluación del desempeño del personal, y de acuerdo a los resultados del desempeño se debe formular el plan de FA (IMNC, 2003).

Se requiere de un proceso de evaluación del desempeño académico efectivamente operando. ¿Esta evaluación, con base en qué parámetros define lo que es un buen desempeño? Suponemos que de un perfil de puesto. ¿Cómo se establece el perfil de puesto del docente? ¿Cuáles son las capacidades que debe aplicar el académico de acuerdo a su perfil de puesto? Deben definirlo los objetivos y las actividades académicas. ¿Cuáles son, para el caso de la docencia, los objetivos y las actividades de sus procesos de aprendizaje-enseñanza (AE)? ¿Cuál es, a su vez, la relación que guardan los procesos de EA y formación académica (en su parte docente) con el proceso de diseño y desarrollo del currículo?

Este conjunto de procesos de carácter técnico pedagógico se encuentra, igualmente, en interacción con otros procesos de apoyo y de dirección del sistema; y que a su vez, interactúa con otros sistemas, entre ellos, el principal para la universidad: el sistema (o los sistemas) de nuestros beneficiarios, y los de los beneficiarios de nuestros beneficiarios, como los procesos de nuestros proveedores y sus proveedores.

2.3 Documentación y registro del comportamiento del proceso FA

Para mejorar el proceso de FA es necesario previamente documentarlo, registrar su comportamiento, controlarlo y regularizarlo (IMNC, Actualización de la norma ISO 9001:2008, 2008).

Ya observamos cómo en el caso de la FA, la generación de la información para la planeación es subjetiva, independiente de las necesidades de formación derivadas de las oportunidades de mejora detectadas mediante la evaluación del desempeño, que se basan en un perfil de puesto que responde a las capacidades que debe dominar, a su vez, el capacitando-docente frente con sendos estudiantes. Se carece de un proceso documentado, con procedimientos, instrucción y criterios y métodos de evaluación, en el que aparezcan claramente la interacción con la definición de perfiles de puesto y la evaluación del desempeño del personal.

Independientemente de los problemas señalados, sobre todo por la necesidad de documentar para verificar y actuar con acciones de mejora, y que implica cierto de riesgo en rigidizar las actividades e interacción del proceso, es necesario hacer mención de un elemento particular del proceso de aprendizaje-enseñanza (AE), presente también en la FA y que es común de servicios que se realizan en interacción con el beneficiario. Esto es, que la ejecución del proceso mismo, su aplicación concreta, no puede realizarse como un conjunto de actividades, seriadas y preestablecidas, que pueden repetirse cíclicamente. El proceso AE puede planearse con precisión hasta cierto grado. Se aplican, cíclicamente, los momentos de planeación-ejecución-evaluación; para una sesión, **unidad didáctica**, curso, diplomado, etc.; pero no aplica para el momento de la ejecución, el cual debe desarrollarse mediante un dispositivo planeado para llevarse a cabo mediante actividades variables, dentro de un encuadre preciso.

En la Universidad, el diseño, desarrollo, operación, evaluación (incluyendo su propio desempeño a cargo de sus beneficiarios) y la mejora de la FA dependen casi exclusivamente del interés que tenga cada académico. No aplica por sistema.

2.4 El proceso FA en el conjunto de procesos del sistema de la universidad

La pertinencia y relevancia del proceso de FA se define por el conjunto de actividades que en interacción transforman las capacidades previas del académico-capacitando en mejores capacidades. Para lograr estos resultados, el proceso de FA debe tener una interacción adecuada con el conjunto de procesos del sistema de gestión de la universidad, particularmente los procesos de carácter técnico pedagógico y del proceso de planeación estratégica del sistema.

Así como no puede separarse el proceso de formación de docentes universitarios del proceso de aprendizaje-enseñanza que hace el docente con su alumnado; así también, estos dos procesos no pueden separarse del resto de proceso del sistema; pero, sobre todo, la docencia no puede desligarse de la realización de las otras funciones sustantivas de la institución: la extensión, la investigación y la difusión (más bien, comunicación). Todas las funciones se necesitan para lograr pertinencia y relevancia del servicio que ofrece la universidad.

No puede comprenderse la formación docente sin la formación en investigación y extensión:

- a) Si el enfoque del proceso de aprendizaje-enseñanza, privilegia la transmisión de información; entonces, la formación docente se centrará en el dominio de datos y hechos.
- b) Si el enfoque privilegia el dominio de habilidades prácticas, entonces, la formación docente se centrará en el entrenamiento.
- c) Si el enfoque privilegia la reinención y producción del conocimiento; entonces, la formación docente se centrará en el dominio del método científico, de resolución de problemas mediante la investigación.
- d) Si el enfoque privilegia la capacidad de socialización y valores de convivencia; entonces, la formación docente se centrará en el trabajo en equipo.

- e) Si el enfoque privilegia la formación integral, entonces, la formación docente se centrará en la capacidad de investigación en equipo, mediante proyectos que requieran de la aplicación de competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales.

Mediante la extensión se llevan a cabo consultorías y capacitación en el trabajo. De estas actividades se derivan los problemas de investigación y los contenidos y modalidades de docencia. La difusión, más que un canal abierto a todos los segmentos de beneficiarios, debe centrar su atención en las organizaciones del medio social y laboral de las disciplinas que desarrolla la universidad. La difusión es más bien comunicación, un medio de información de doble sentido, de interacción, conocimiento y evaluación de la satisfacción de sus beneficiarios y la sociedad en general.

La teoría es la sistematización de la práctica, y la práctica a la que nos referimos es la que cotidianamente lleva a cabo cada organización del medio laboral, que mal o bien van encontrando caminos, formas de hacer las cosas para satisfacer a su demanda. Es esta práctica la que reclama teorías que la expliquen, que les permita manejarla, mejorarla o transformarla. Es de esta práctica que aparece con mayor claridad la demanda de apoyo de una institución universitaria. Las organizaciones requieren de la universidad capacidad para ofrecer orientación y formación de personal, para manejar problemas conceptuales, metodológicos, técnicos e instrumentales de la práctica.

La interacción de las funciones sustantivas deben modificar entonces los requisitos de la formación del personal, ya no docente, sino académico, para el dominio de las capacidades sustantivas: investigación, extensión y docencia.

Hasta ahora, la formación académica de la universidad se mantiene ajena o no se encuentra claramente articulada con las necesidades que en ese sentido tienen los procesos de extensión, investigación y docencia. En realidad, la Universidad como las demás instituciones de educación superior, se hicieron para atender a la docencia en menoscabo de las otras funciones. La universidad se asume como la fuente exclusiva del saber (investigación), a la que le corresponde producir conocimientos, transmitirlos mediante la docencia y difundirlos masivamente. Sin embargo, en los hechos, los planes y programas se diseñan a partir de fotocopias de textos y artículos. Generalmente los resultados de la investigación que produce la universidad no son considerados en la selección de contenidos de los programas de las asignaturas. Igualmente, no se deriva el currículo del "modo de actuar profesional" que requiere el personal del SEN, como lo sugeriría la función de extensión (Moreno, 2004).

Es necesario aclarar que la investigación básica requiere de tiempos prolongados de trabajo y sus problemas de investigación no se relacionan muchas veces con problemas específicos del beneficiario. Son investigaciones estratégicas que finalmente no dejan de tener un pie en la realidad y cuyos resultados deben llegar a tener muy alto impacto.

2.5 Divorcio entre la estructura orgánica y el sistema de gestión

La unidad Ajusco de la Universidad se estructura por áreas de conocimiento, que desarrollan las tres actividades sustantivas de investigación, extensión y docencia. Las áreas, a su vez, se estructuran por cuerpos académicos que, igualmente, cubren las tres funciones sustantivas. Los académicos pueden pertenecer solamente a uno de ellos. En la práctica, la documentación más detallada de las funciones de las áreas y los cuerpos se centra en la investigación, en detrimento de la extensión y la docencia. Para cubrir la enorme demanda de docencia, que es la actividad que mayor atención, tiempo y espacio consume, se han formado equipos docentes de licenciatura y posgrado. Estos equipos no se reúnen como los cuerpos académicos (de investigación) aunque es enorme la necesidad de hacerlo. Excepcionalmente se tienen reuniones totalmente administrativas de los equipos de "campos" de salida de las licenciaturas. Los cuerpos académicos difícilmente realizan trabajo de extensión.

Las responsabilidades y autoridades se deben determinar con base en las actividades y roles que juega el personal en el sistema de procesos de la universidad (IMNC, Norma ISO 9000:2000, 2001). Según vemos, la estructura de organización de la unidad Ajusco, tal vez se adecuen a los procedimientos de investigación, pero no al servicio docente y menos a la extensión.

La conformación de los cuerpos académicos debe ser flexible en su duración y éstos estar regidos por proyectos que tengan un principio y un fin. Los cuerpos de proyectos de docencia pueden ser más estables y de mayor duración. Su conformación en torno a una licenciatura o

posgrado asegura el mantenimiento de la coherencia vertical y horizontal del plan de estudios, como su control y mejora. Los cuerpos de extensión e investigación, son más versátiles y variables. Evidentemente, también pueden aparecer cuerpos que equilibran las tres funciones; pero es más probable encontrarnos un mapa flexible de cuerpos de diferente duración, con diversas capacidades, en investigación, extensión y docencia; con integrantes que pueden formar parte de más de un cuerpo académico.

Otro de los problemas de procedimiento de los cuerpos académicos es su desarticulación interna. No cuentan con un proyecto concreto, finito, con actividades en interacción y productos esperados, sujeto a control y mejora, como con evaluaciones de la satisfacción de los beneficiarios. Actualmente, los cuerpos académicos se conforman en torno a una suma de proyectos de investigación individuales, que se sostienen —formalmente— por un documento de intenciones, no de proyecto.

Los cuerpos académicos deben articularse en torno a un proyecto colectivo, que a su vez dé respuesta a los proyectos de cada académico y al proyecto del área. Es tarea del área darle el peso necesario a las funciones de investigación, extensión y docencia; tanto cuanto responda con pertinencia y relevancia a las necesidades de sus beneficiarios.

2.5 Síntesis de la problemática

- a) El beneficiario estratégico de la FA no es el estudiantado de la universidad sino el medio laboral y social en el que se aplican las disciplinas desarrolladas en la universidad. El estudiantado es un usuario clave de los servicios de docencia.
- b) El proceso de FA carece de procedimientos en los que se muestre la articulación entre las competencias de los perfiles de puesto y los resultados de las evaluaciones de desempeño. No está bien documentado.
- c) El proceso de FA no articulado con el conjunto de procesos del sistema de gestión de la universidad. El sistema de gestión en general, no está documentado en estos términos, sino como funciones y responsabilidades, independientes de los roles reales que efectivamente se realizan.
- d) La universidad circunscribe sus actividades principalmente a labores docentes, en menos cabo de los servicios de extensión, investigación y difusión.
- e) La desarticulación y falta de balance de los procesos sustantivos provoca problemas a la FA.
- f) La estructura orgánica de la Universidad no se encuentra alineada con las responsabilidades y autoridades de los procedimientos e instrucciones de trabajo del sistema de gestión de los procesos. La dislocación entre la estructura orgánica se refleja en el desempeño y resultados de la FA.

3. Problema

La situación actual de la FA es resultado al menos de dos causas:

- a) Un sistema de gestión basado en una concepción de administración tradicional, con enfoque de funciones y no de procesos, orientado a satisfacer las expectativas de los superiores y no del beneficiario.
- b) Una concepción de universidad y de educación que se asume como dueña exclusiva de la producción del saber, cuya tarea principal es transmitirla mediante la docencia, que acaba desligando la investigación de la docencia y reduce prácticamente a nada la función de extensión.

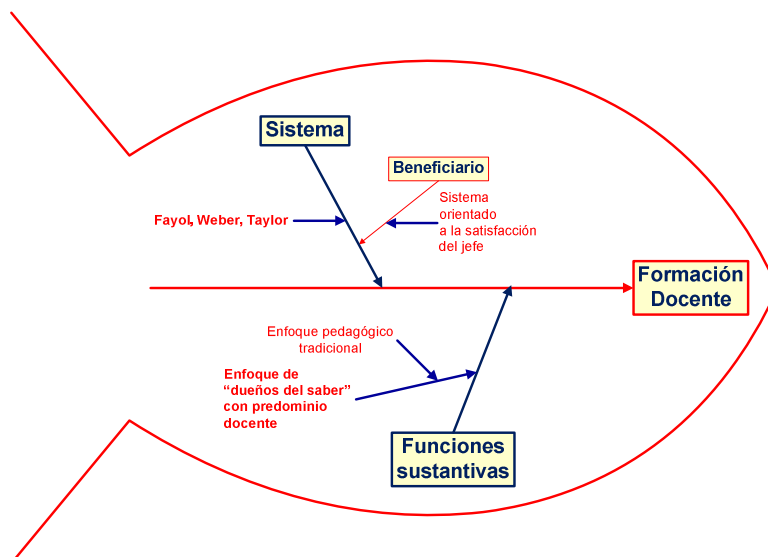


Ilustración 2: Causas raíz de la FA

3.1 Enfoque y práctica del sistema de gestión de la universidad

La teoría que sustenta el sistema de gestión de la universidad es la administración clásica (Fayol, 1961), el modelo de la racionalidad burocrática (Weber, 2005) y la administración científica (Taylor, 1961), con algunos elementos mezclados, subordinados, secundarios y mal logrados, de la escuela de las relaciones humanas (Davis, 2003). Fayol, Weber y Taylor sugieren una administración cuasi-marcial, definida en términos de funciones y autoridades (organigramas), más que establecerse como un conjunto de actividades articuladas por procesos en un sistema. La administración tradicional separa las actividades en estancos que, más que la cooperación, propician la rivalidad y la actuación de la lógica ganar-perder.

Igualmente, la administración tradicional, en la práctica, orienta su estrategia, sistema de gestión y estructura orgánica, en función de las necesidades del jefe y del jefe del jefe, no del beneficiario, menos del beneficiario del beneficiario (SEP, Reglamento Interior de Trabajo, 2008).

Una administración tradicional requiere de un liderazgo tradicional, vertical, cuyas decisiones sólo le corresponden a él, igual que los cambios, siempre orientado al cumplimiento de la norma por la norma en sí. Correspondientemente, la participación del personal se reduce a operar de acuerdo a instrucciones superiores (Martín-Moreno, 2007).

El enfoque de la administración tradicional se orienta al logro de metas, no al logro de los requisitos de actividades; no le interesa registrar y controlar para mejorar los procesos, sino revisar el cumplimiento de un plan de acción (Fayol, 1961). Este enfoque no permite establecer los puntos de control de los procesos en los que se pueden presentar incumplimientos de algún requisito del proceso o de alguna parte del producto. Igualmente, la administración tradicional no permite cultivar la relación con los proveedores y establecer con ellos alianzas de largo alcance (Martín-Moreno, 2007).

La crítica a la administración tradicional es hoy parte del discurso oficial. Pero la solución que proponen es el viejo esquema del estado policía, liberal en lo económico y social. Prefieren la “gobernanza” de un estado “hueco, modesto y regulador” (Bozeman, La gestión pública. Su situación actual, 2006), clon de las “empresas red” (Castells, 1999), que todo lo subcontratan, hasta la gestión del personal, y dejan todo en manos de “consultorías” (Martín-Moreno, 2007). Para ello proponen la “autonomía” escolar y la potenciación de su “territorialidad”, dejar que se “autogestionen”, pero, mediante concurso, como son los del Programa Escuelas de Calidad, que cada una se hagan de los recursos materiales y técnicos que con regularidad debieran contarse para todas las escuelas (SEP, Programa Escuelas de Calidad, 2008).

Para su operación, la corriente del “estado hueco” se alimenta, principalmente, de los desarrollos teóricos y técnicos, ya viejos, de la Psicología Social (Lewin, 1988), la escuela de las Relaciones Humanas (Chiavenato, 1989) o del Comportamiento Organizacional (Davis, 2003). La descarga del estado de su responsabilidad social va acompañada de “sugerencias” para que las entidades “civiles” de servicios sociales, como la educación, puedan salir adelante mediante técnicas como la investigación-acción, la autoplaneación, el liderazgo participativo, el facultamiento del beneficiario y del personal, la solución de problemas en equipo, el diálogo y la comunicación horizontal. Son las mismas técnicas que aplica la educación de adultos y la promoción social, al menos, desde los setenta.

Todo esto está muy bien, son técnicas muy valiosas; sin embargo, deben formar parte de un sistema de gestión de procesos en control, en cada centro escolar y en **todos los procesos del sistema educativo**. Es la operación del sistema de trabajo el medio principal por el que se desarrollarán las cualidades humanas que destaca la Psicología Social: el conocimiento profundo del beneficiario, el liderazgo participativo y el facultamiento del personal; como la creación de una organización madura, que aprende, que sabe adaptarse activamente a las condiciones cambiantes de su medio social.

Es, entonces, el concepto de gestión tradicional, con salpicadas de la Psicología Social, el modelo predominante en la educación y en la FA en particular.

3.2 Finalidades de la universidad

Es generalmente aceptado que el quehacer universitario debe estar desligado de intereses ajenos al desarrollo de la ciencia *per se*. La actuación de la universidad, según esta concepción, debe ser desinteresado, sin caer en compromisos particulares con grupos de interés que pudiera comprometer su imparcialidad social y política (UAM, 1993). Igualmente se señala que la investigación básica responde a intereses estratégicos de la sociedad y no a demandas de organizaciones beneficiarias particulares. Pero la historia y la economía nos demuestran que el desarrollo de la ciencia y la tecnología ha estado ligado al desarrollo de las fuerzas productivas, y que esta liga no ha sido anodina, ajeno a los intereses de clase, sobre todo al capital o al trabajo. Todos los grupos sociales han esperado de las instituciones de investigación y educación superior conocimientos útiles a sus intereses; las empresas, las instituciones, las organizaciones beneficiarias de nuestros servicios. Lo hace tanto el capital como el trabajo. Grandes y pequeños. La nomenclatura burocrática y la sociedad civil. La elite y los sectores populares. Todos esperamos, exigimos, desde nuestra propia perspectiva, valernos de la ciencia para lograr nuestros fines.

La solución no es jugar a la asepsia de ideologías e intereses de la sociedad; sino definir claramente para quién trabajamos. De ahí el principio de **equidad**, de atención primordial a los sectores en desventaja. Nunca más pertinente reclamar una universidad democrática, crítica y popular, ligada estrechamente a la demanda de los segmentos de beneficiarios sujetos de políticas de equidad. No debemos temerle a la extensión y la atención directa a las organizaciones del medio social de nuestra demanda, como asegurarnos de la debida producción de investigación y la aplicación de los planes y programas de docencia adecuados a los modos de actuación profesional, desde su base epistemológica, ideológica y política, hasta en sus elementos instrumentales más avanzados.

4. Proceso de Formación académica (FA). Propuesta.

Se propone en seguida un proceso de formación académica (FA), con sus entradas, salidas, actividades en interacción, documentados como procedimientos e instrucciones de trabajo, y los criterios de evaluación del mismo. El proceso FA propuesto se encuentra inscrito en una propuesta de sistema de gestión universitaria, con el fin de comprender las razones por las cuales se propone un proceso así. Para su adecuado funcionamiento es necesaria la alineación de enfoque y de procedimientos de toda la universidad. Un sistema de gestión orientado a satisfacer, dentro del mandato legal, las necesidades de los beneficiarios de la universidad.

4.1 Sistema de gestión de la Universidad

Los beneficiarios del proceso FA son los propios académicos de la universidad. Las necesidades de formación del personal académico incluyen las capacidades relativas a los procesos de extensión y difusión, investigación y docencia. A su vez, el segmento principal de beneficiarios de la universidad son las organizaciones educativas, que forman, entre otros servicios, a sus docentes o académicos.

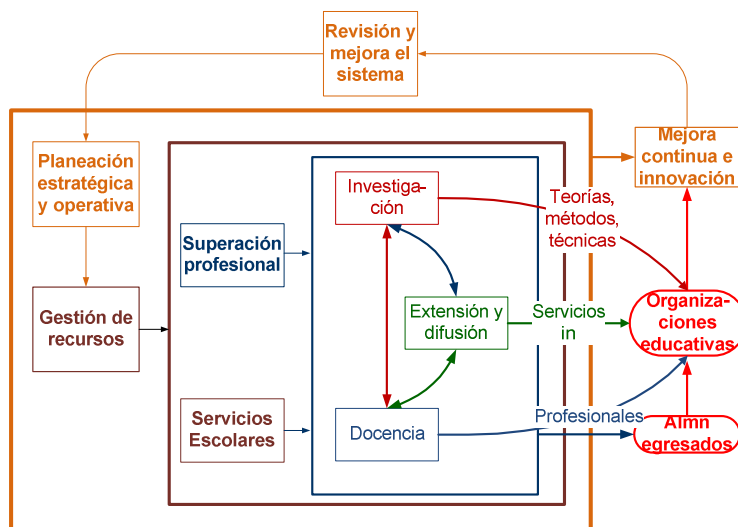


Ilustración 3: Sistema de gestión universitaria

El diagrama nos muestra un enfoque sistémico de procesos alineados en torno a los procesos sustantivos, orientados en función de la satisfacción del beneficiario —las organizaciones educativas—, en el que el proceso de superación profesional (FA) se encuentra al servicio de los procesos sustantivos, igual que servicios escolares, todos ellos apoyados por la gestión de recursos, la mejora continua e innovación y la planeación y revisión del sistema, éstos últimos, como los procesos del proveedor principal: la dirección.

4.2 Interacción de los cuatro procesos sustantivos

El vértice de los procesos sustantivos de la universidad debe ser el apoyo profesional que se le brinde a las organizaciones, es decir, la función de extensión. La participación regular de la universidad en el espacio de las organizaciones favorece una docencia e investigación pertinentes, relevantes, permanentemente actualizadas. De esta manera podremos contar con un conjunto de organizaciones educativas comprometidas a largo plazo con la universidad.

La capacitación en el trabajo, propia de la función de extensión, se deriva de las competencias que deben dominarse para operar adecuadamente las modificaciones del sistema de trabajo de la organización beneficiaria. La capacitación en el trabajo es el origen del *continuum* de la formación profesional, que transita por cursos, que articulados forman diplomados, que a su vez conforman las licenciaturas, como las especialidades que conforman maestrías.

La universidad debe lograr este perfil profesional polivalente; como asesora, capacitadora, formadora e investigadora de y para las organizaciones educativas. Este equilibrio lo vamos a lograr si sabemos darle su lugar primordial a las labores de extensión, como el proceso que consolida a largo plazo la vinculación entre la demanda y la oferta de docencia e investigación.

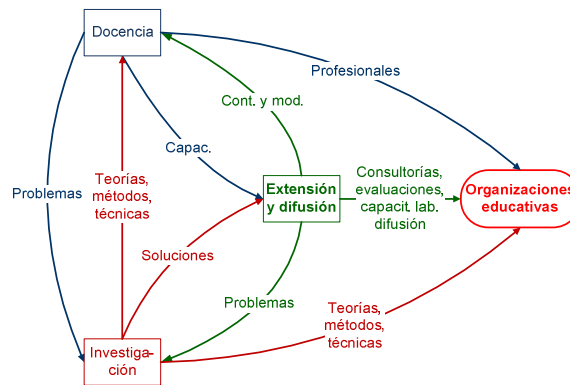


Ilustración 4: Interacción de los procesos sustantivos

La difusión debe entenderse fundamentalmente como comunicación con el beneficiario; con intercambios de información para y de las organizaciones educativas y con el fin de detectar oportunidades de mejora de la oferta de la universidad. La comunicación comprende el conocimiento del beneficiario, la comunicación con él en el servicio y evaluación de su satisfacción.

La interacción de los procesos es más importante que el valor que en sí mismo contienen. Este valor del sistema de gestión debe ser el más apreciado por nuestro segmento principal de beneficiarios. Lo que nos puede ofrecer una genuina y legítima sustentabilidad de largo plazo frente a la sociedad.

4.3 Proceso FA.

Del perfil polivalente que logremos de la universidad no se deriva que necesariamente cada uno de los miembros del personal académico deba serlo también, aunque no deja de ser un objetivo estratégico. Un sistema hecho para satisfacer las necesidades de la demanda, obliga a su personal a mantenerse permanentemente actualizados. Por eso, la universidad que queremos se debe distinguir por la superación profesional de su personal, en sus cuatro campos de acción: extensión y difusión, investigación y docencia.

En seguida se muestra el proceso de desarrollo de personal o FA. En este proceso se encuentran claramente articulados los procedimientos de definición de perfiles de puesto, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, elaboración del programa anual de formación y el de su ejecución; en interacción con los procedimientos de elaboración de proyectos de desarrollo profesional individual o grupal y el procedimiento de estímulos y recompensas.

El procedimiento para elaborar los perfiles de puesto se alimenta de los procedimientos e instrucciones de trabajo de los procesos del sistema de gestión. Los procedimientos e instrucciones establecen quién hace qué, es decir, las responsabilidades y autoridades del personal. Esos últimos elementos —quién hace qué— definen una parte de los perfiles de puesto, de las que se derivan las capacidades necesarias para el desempeño del puesto.

A diferencia de la administración tradicional, la definición de autoridades y responsabilidades, la estructura orgánica y los perfiles de puesto se derivan del sistema de gestión. La administración tradicional, con base en una división de los procesos por áreas y funciones, separa la secuencia natural de las actividades de cada proceso y la interacción de los procesos.

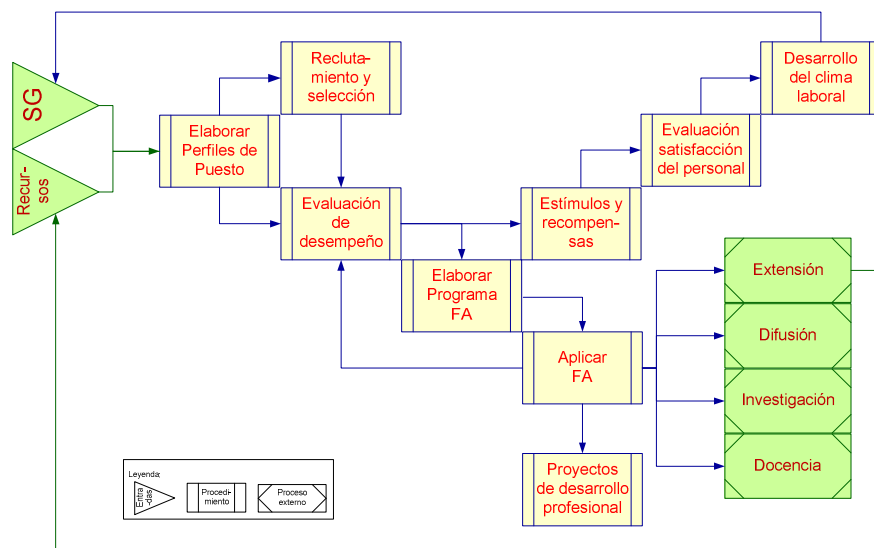


Ilustración 5: Proceso FA

Igualmente, las “salidas” o resultados del proceso son difíciles de definir, medir o evaluar. La FA se encuentra en interacción con otras actividades, como es la definición del perfil de puesto y la evaluación de desempeño, que le permiten valorar su efectividad en el desempeño en la aplicación de los procesos sustantivos de extensión y difusión, investigación y docencia.

Los resultados del proceso FA se observan en el desempeño docente y de esta evaluación se generan nuevas propuestas de FA. La unidad de medida del resultado del proceso FA es la *capacidad* o aptitud demostrada por el educando en la aplicación de conocimientos y habilidades, en la aplicación operativa de conocimientos, métodos y técnicas de las disciplinas (IMNC, 2003) que soportan su *modo de actuación profesional* (Moreno, 2004).

En esta lógica, las “entradas” del proceso se refiere, principalmente, a las capacidades previas del capacitando, las cuales se valoran mediante la evaluación del desempeño en comparación con las capacidades definidas en los perfiles de puesto.

Las capacidades se desarrollan y se adquieren, se mejoran las ya adquiridas y se adquieren nuevas, que a su vez impacta en la mejora o innovación de los procesos de investigación, extensión y docencia, como del sistema de gestión de la universidad en su conjunto.

La dialéctica y no el positivismo (Gortari de, 1972), nos permite comprender cómo es que en un proceso como la educación el estudiante es a la vez proveedor, entrada, operario, salida y beneficiario. Es *proveedor* de su interés y capacidades previas, es *entrada* de su propio saber, es *operario* porque “nadie aprende en cabeza ajena”, es *salida* por las antiguas-nuevas capacidades desarrolladas y es el *beneficiario* directo que se espera responda con éxito en su propio proceso de trabajo.

4.4 Aplicar FA.

El proceso de formación, documentado en este caso como un procedimiento, en el marco del Programa anual de formación académica, incluye las actividades de planeación, ejecución y evaluación de una **unidad didáctica**. La planeación incluye la detección de temas de interés, los conocimientos previos y el avance programático, para derivar de ahí los objetivos y contenidos por grado o nivel, las actividades y los criterios y métodos didácticos y de evaluación (CONAFE, 2007). La ejecución corresponde al proceso de enseñanza aprendizaje. La evaluación aplica en el proceso como evaluación formativa y al término de una unidad didáctica o de un curso. El producto del servicio de FA es una entrada primordial de los procesos sustantivos.

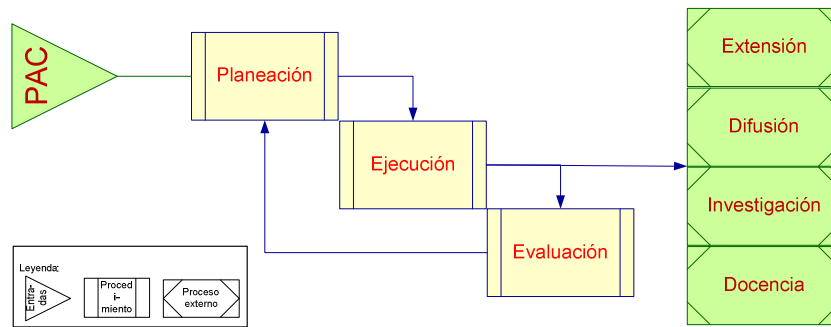


Ilustración 6: Proceso de capacitación

La ejecución de la FA es el proceso de enseñanza aprendizaje. Este proceso es difícil de asir y es, sin embargo, el *momento de la verdad* (Carlson, 1995). Su ejecución implica un alto grado de arte, más que de la aplicación mecánica de un conjunto seriado de trabajo simple y repetitivo.

Para la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje (AE) se establece un **dispositivo didáctico** o encuadre, relativo a los objetivos, programa, roles, responsabilidades, organización, disposición del mobiliario, equipo y materiales. El proceso de enseñanza aprendizaje o ejecución de la FA requiere de la elaboración previa del Programa anual de la FA. A su vez, durante y al término de la aplicación se aplica un procedimiento de evaluación.

La Ilustración 7 muestra el proceso EA en el que aparecen criterios concretos al docente para intervenir en la ejecución: apoya con recursos, precisa contenidos (conceptos, métodos, técnicas), favorece el razonamiento, la evaluación formativa y la metacognición. El alumnado (estudiantado) tiene por tarea planear, organizar, aplicar, controlar y presentar un proyecto o unidad didáctica (CONAFE, 2007).

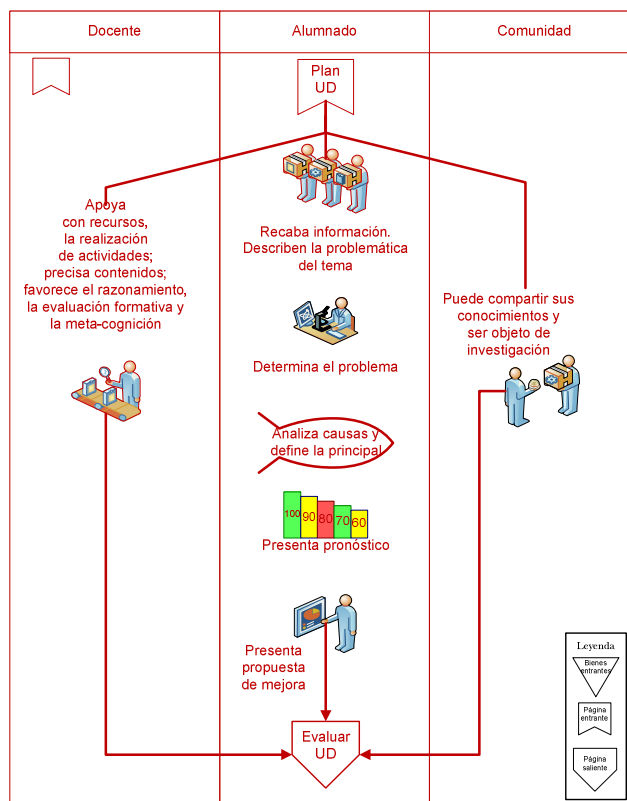


Ilustración 7: Proceso de enseñanza aprendizaje

5. Conclusiones

- a) La producción del saber de la universidad no puede desligarse, para ser efectiva y atinada, de la interacción con las organizaciones educativas, a través de los servicios de extensión y difusión.
- b) Para que la universidad tenga éxito frente a sus propios beneficiarios, requiere de un sistema de gestión cuyo objetivo sea satisfacer las necesidades de producción y difusión de conocimientos, asesoría, capacitación y formación superior de las organizaciones educativas. El objetivo del sistema debe ser satisfacer las necesidades de las organizaciones educativas, de conocimientos teóricos y técnicos relacionados con los problemas del desempeño de sus sistemas y del personal.
- c) El proceso de formación docente debe ampliarse al proceso FA, que incluya las capacidades de extensión y difusión, investigación y docencia.
- d) El proceso FA debe formar parte de un sistema de gestión, cuyo usuario directo sea el personal académico de la universidad. Sus proveedores internos son los procesos de gestión de recursos, mejora continua y planeación y revisión del sistema a cargo de la dirección.
- e) El proceso FA incluye las actividades en interacción de establecimiento de perfiles de puesto, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, programación de la capacitación o formación, ejecución, aplicación de proyectos de desarrollo profesional, estímulos y recompensas, y evaluación de la satisfacción del personal y clima laboral.
- f) El proceso FA debe documentarse para registrar su comportamiento, controlarlo, darle regularidad y someterlo a la mejora permanente.

Referencias

- AMTE. (2005). *Congreso de equipos de trabajo y círculos de calidad*. México: Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo.
- Bozeman, B. (2006). Introducción. In B. Bozeman, *La Gestión Pública. Su situación actual* (pp. 37-44). México: Fondo de Cultura Económica.
- Bozeman, B. (2006). *La gestión pública. Su situación actual*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Cabrero, E. (2006). Estudio introductorio: *Gestión pública, ¿la administración pública de siempre bajo un nuevo disfraz?* In B. Bozeman, *La gestión pública. Su situación actual* (pp. 19-36). México: Fondo de Cultura Económica.
- Carlson, J. (1995). *El momento de la verdad*. Bogotá: Norma.
- Castells, M. (1999). *La era de la información*. México: Siglo veintiuno editores.
- Chiavenato, A. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- CONAFE. (2007). www.conafe.gob.mx.
- Davis, K. y. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y gerencial*. México: Herrero Hermanos.
- Gortari de, E. (1972). *Introducción a la lógica dialéctica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hammer, M. y. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Harris, M. (1990). *La cultura norteamericana contemporánea. Una visión antropológica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hijar, P. G. (2005). *Pensamiento Estratégico. Un marco conceptual aplicado a los negocios*. México: s/d.
- Hirata, R. (2005). *El nuevo movimiento de trabajo en equipo en México*. Chihuahua: Primer Foro de la Calidad del Conafe.
- IMNC. (2008). *Actualización de la norma ISO 9001:2008*. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- IMNC. (2003). *Directrices para la documentación de SGC 2001*. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- IMNC. (2003). *Gestión de la calidad - Directrices para la formación del personal*. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.
- IMNC. (2001). *Norma ISO 9000:2000*. México: IMNC.

- IMNC. (2006). *PROY-NMX-CC-9000-IMNC-2005*. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- IMNC. *SGC Recomendaciones para la mejora del desempeño ISO 9004:2000*.
- IMNC. (2001). *Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la norma ISO 9001:2000*. México: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
- Kernberg, O. (1999). *Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Kettl, D. (2006). En busca de claves de la gestión pública. Diferentes modos de cortar una cebolla. In B. Bozeman, *La gestión pública. Su situación actual*. (pp. 100-116). México: Fondo de Cultura Económica.
- Kotler, P. y. (1992). *Mercadotecnia social. Estrategias para cambiar el comportamiento público*. México: Diana.
- Lenin, V. (1976). "Aumento de la productividad del trabajo". *Obras Completas. tomo XXVIII*. Madrid: Akal Editor.
- Lewin, K. (1988). *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Lippitt, R. (1970). *La dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires: Amorrortou.
- Martín-Moreno, Q. (2007). *Organización y dirección de centros educativos innovadores. El centro educativo versátil*. Madrid: McGrawHill.
- Marx, C. (1980). *El Capital. Vol. I*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Milward, H. P. (2006). ¿Qué es el "estado hueco"? In B. Bozeman, *Gestión pública. Su situación actual* (pp. 411-428). México: fondo de Cultura Económica.
- Moreno, M. e. (2004). *La enseñanza de la Gestión de la Calidad en la carrera de Ingeniería Industrial*. La Habana: Colectivo de la disciplina Calidad del Departamento de Ingeniería Industrial Univ. Holguín, Cuba.
- Pichon-Rivière, E. (1983). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)*. México: Nueva Visión.
- PNC. (2003). *Modelo de Dirección por Calidad*. México: PNC.
- Raphael, R. (2007). *Los socios de Elba Esther*. México: Planeta.
- Schvarstein, L. (2000). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- SEP. (2008). *Programa Escuelas de Calidad*. México: www.sep.gob.mx.
- SEP. (2007). *Programa Sectorial Educativo*. México: SEP.
- SEP. (2008). *Reglamento Interior de Trabajo*. México: www.sep.gob.mx.
- Taylor, F. (1961). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
- UAM. (1993). *La universidad y su futuro. una propuesta de rumbo*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Vroom, V. y. (1990). *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Weber, M. (2005). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Tabla de ilustraciones

<i>Ilustración 1: Problemática de la FA</i>	2
<i>Ilustración 2: Causas raíz de la FA</i>	7
<i>Ilustración 3: Sistema de gestión universitaria</i>	9
<i>Ilustración 4: Interacción de los procesos sustantivos</i>	10
<i>Ilustración 5: Proceso FA</i>	11
<i>Ilustración 6: Proceso de capacitación</i>	12
<i>Ilustración 7: Proceso de enseñanza aprendizaje</i>	12

Tabla de contenido

1. Introducción	1
2. Problemática	2
2.1 Beneficiario	3
2.2 Interacción de los procedimientos Perfil de puesto, Evaluación del desempeño y FA.....	3
2.3 Documentación y registro del comportamiento del proceso FA.....	4
2.4 El proceso FA en el conjunto de procesos del sistema de la universidad.....	4
2.5 Divorcio entre la estructura orgánica y el sistema de gestión	5
2.5 Síntesis de la problemática.....	6
3. Problema	6
3.1 Enfoque y práctica del sistema de gestión de la universidad.....	7
3.2 Finalidades de la universidad.....	8
4. Proceso de Formación académica (FA). Propuesta	8
4.1 Sistema de gestión de la Universidad.....	9
4.2 Interacción de los cuatro procesos sustantivos.....	9
4.3 Proceso FA.....	10
4.4 Aplicación FA	11

5. Conclusiones..... 13