



La gestión universitaria del trabajo metodológico aplicando cuatro instrumentos en cinco universidades cubanas

The methodological work management by applying four instruments in five cuban universities

Dicsiel Cordoves-Mustelier, Bertha Fernández de Alaiza García-Madriral

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.

E-mail: dcordoves@cemat.cujae.edu.cu, bertha@ind.cujae.edu.cu

Recibido: 30/08/2013

Aprobado: 05/06/2014

RESUMEN

En el artículo se discute la gestión del trabajo metodológico que se realiza en cinco universidades cubanas como parte de la gestión universitaria. La metodología concebida considera para la evaluación del impacto dos dimensiones: política, que responde a cuáles son las prioridades, cómo se implementa y cómo se controla el trabajo metodológico que se realiza en las universidades; y estratégica, dada por su pertinencia, ¿Responde a las necesidades del claustro? ¿Responde a las necesidades de la formación del estudiante? Los directivos docentes reconocieron el impacto del trabajo metodológico en la formación universitaria, pero identificaron que este aún está marcado por: la inexperiencia de quienes lo gestionan y dirigen, una inadecuada estructura de las categorías docentes, una insuficiente preparación pedagógica del claustro, la falta de un diagnóstico de los problemas en la formación y la ausencia de una concepción integrada y sistémica del mismo.

Palabras clave: Gestión universitaria, directivos docentes, evaluación de impacto, trabajo metodológico, formación universitaria.

ABSTRACT

The paper discusses the management of methodological work that takes place in five Cuban universities as part of the university management. The methodology designed considered for impact assessment two dimensions: Political Dimension that responds to which are the priorities, how it is implemented and how it controls the methodological work being done in the universities, and the Strategic Dimension, given by their relevance. Does it respond to the needs of the school? Does it respond to the training needs of the student? The head teachers recognized the impact of methodological work in university, but identified that this is still marked by the inexperience of those who manage and direct, inadequate educational category structure, and insufficient educational preparation of the teachers, the lack of a diagnosing problems in the formation and the absence of an integrated and systemic view.

Key words: University management, directors, teachers, impact assessment, methodological, university training.

I. INTRODUCCIÓN

En Cuba, desde 1976, fecha de constituido el Ministerio de Educación Superior (MES) ha sido sistemático el trabajo didáctico y metodológico desarrollado en cada universidad. El trabajo presentado se origina por el interés del MES de conocer el impacto que tiene el trabajo metodológico que se realiza en sus universidades en la formación del estudiante, tal y como refiere Hernández (2012) en la búsqueda por alcanzar la excelencia académica, las Universidades han de realizar investigaciones que den respuesta a las necesidades de autoconocerse y autoevaluarse, saber cómo se emplean los recursos de que disponen, con qué eficiencia se realizan sus procesos y en qué medida satisfacen las expectativas sociales [1]. En tal sentido se propuso a través de la Red de Centros de Estudio sobre la Educación Superior (REDEES) un proyecto de investigación dirigido¹, coordinado por el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE) en el que participaron también la Universidad Agraria de la Habana Fructuoso Rodríguez Pérez (UNAH), la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, la Universidad de Camagüey Ignacio Agramonte Loynaz y la Universidad de la Isla de la Juventud Jesús Montané Oropesa.

Para Horruitiner (1998) la actividad metodológica caracteriza el sistema de trabajo del claustro en correspondencia con las exigencias y necesidades de la sociedad en la formación de los profesionales de nivel superior, manifiesta en los objetivos de los planes de estudio, que para su desarrollo considera la adecuada integración entre lo académico, lo investigativo y lo laboral [2: 11]. Según Horruitiner (1998) "La contradicción a resolver está precisamente en lograr que la estructuración del trabajo metodológico en colectivos, guiados por coordinadores en cada nivel, contribuya a la labor de dirección del proceso docente, cuya responsabilidad corresponde a los Decanos y a los jefes de departamento" [2: 13]. En la nueva universidad cubana se reconceptualiza el trabajo metodológico como "La gestión pedagógica y didáctica del proceso de formación de profesionales, integrando las diferentes modalidades. Pretende resolver la contradicción entre lo administrativo y lo pedagógico y el trabajo de la sede central y las sedes municipales que permita a la universidad, apoyándose en las leyes de la pedagogía, la didáctica y su carácter sistémico, trazar la estrategia a seguir por los distintos colectivos pedagógicos en dicho proceso" [3]. Pero esto solo se logra con el necesario protagonismo de los educadores en el proceso de gestión, planificación y puesta en marcha de las innovaciones educativas necesarias para responder a las nuevas demandas de la sociedad.

Las universidades han sido siempre instituciones totalmente centradas en el conocimiento y su "gestión", por lo tanto, constituye una oportunidad y una necesidad en su alta responsabilidad formadora y en la preparación de escenarios para aplicar los métodos y técnicas apropiadas al contexto y a los objetivos de las organizaciones [4]. El artículo, de autor cubano, sobre la evaluación del impacto de los procesos de acreditación trabaja como variables en la dimensión institucional la calidad del programa y la gestión universitaria, y en esta última asume como indicadores las estrategias para el mejoramiento de la calidad y el funcionamiento de la estructura institucional. Se considera la presencia de los planes de mejora en la planificación estratégica y operativa de las instituciones [5].

La gestión universitaria se analiza en Argentina a partir del diagnóstico de los informes de evaluación institucional externa que realiza la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) hasta el año 2001, en el que se reconoce "un campo muy complejo para la gestión, tanto para su diagnóstico y comprensión como para su práctica" [6]. En el Foro Nacional de Financiamiento y gestión académico-administrativa (2005) se plantea que "un interrogante importante es si la gestión universitaria se ha vuelto más eficaz y eficiente. La creación de nuevas instancias y procedimientos ha producido mayor capacidad de respuesta frente a algunas demandas, pero a un costo alto en el gasto de la gestión. En efecto, universidades con formas de gobierno parecidas demuestran avances muy diversos" [7]. Mujica (2009) considera que "La universidad del siglo XXI se ve llamada a rendir cuentas de su idoneidad, competitividad y calidad en el cumplimiento de su misión, con el fin de dar respuesta se han creado diversos mecanismos como son los indicadores de gestión, que sirven de medios de regulación y control de la gestión universitaria" [8]. Pero refiere

¹ Proyecto dirigido de REDEES No. 3 (PD-03) "Evaluación del impacto del trabajo metodológico en la formación del estudiante en cinco universidades cubanas".

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL TRABAJO METODOLÓGICO APLICANDO CUATRO INSTRUMENTOS EN CINCO UNIVERSIDADES CUBANAS

Alpízar (2012) se ha de considerar que el incremento de la calidad y el rigor en el proceso docente educativo requiere del correspondiente aseguramiento material y financiero con el mejoramiento continuo de su gestión. Por lo anterior en el objetivo de trabajo del 2013-2016 del MES; la gestión de la educación superior pretende lograr el incremento de la calidad, eficiencia y racionalidad, con mayor integración de los procesos, en correspondencia con los presupuestos y los planes aprobados [9].

Lucchesi (2011) plantea que "el conocimiento creado por las instituciones de enseñanza superior debe incluir la reflexión sobre la sociedad como respuesta a las demandas de esta sociedad en la que se insertan, y también la rigurosa autocrítica, para que la comunidad universitaria sepa definir sus finalidades y asumir sus compromisos [10: 27]. Para que la universidad cumpla su función es fundamental la libertad académica que incluye el poder de decisión sobre sus prioridades, manteniendo, naturalmente, la legalidad y los principios que fundamentan la ciencia y el bienestar social". Más adelante Lucchesi (2011) considera que un nuevo orden mundial presupone un nuevo orden educacional. "En esta acción transnacional, para que la integración económica y política sea exitosa, es necesaria la integración de la educación, en especial de las universidades. Son estas las que deben producir el conocimiento, la crítica y la innovación tecnológica, contribuyendo para la transformación social" [10: 34].

La consideración del contexto de la gestión estratégica en la formación del profesional es algo que trata Ferriol (2011) cuando expresa que cualquier organización, para dirigir de manera eficiente y eficaz tiene que considerar los cambios del entorno. Al respecto plantea que: "todo ello tiene una doble influencia en la formación del profesional como el proceso más importante y decisivo de todos los que tienen lugar en una universidad. Por un lado, los fenómenos, hechos, acontecimientos del entorno le imponen exigencias, demandas y retos a la formación del profesional, y por otro, ella tiene que ser dirigida, gestionada, pero de una manera diferente, porque diferente es el contexto donde tiene lugar, de donde recibe como entradas y a donde aporta como salidas, por lo que la gestión tiene una nueva cualidad, esta tiene que ser abierta, crítica y de interacción con el entorno, por tanto tiene que ser estratégica, y en ese sentido debe proponerse estrategias bien formuladas, tanto en su nivel general, como de manera específica que permitan cumplir con los propósitos de excelencia y calidad que hoy se exigen" [11: 22].

Existe la tendencia internacional de utilizar modelos para la gestión universitaria basados en modelos de excelencia de Calidad que permitan lograr una gestión eficaz en los procesos. Se debe considerar que "en los procesos educativos, la calidad y eficacia se logra al alcanzar exitosamente la formación del estudiante" [12]. Sin embargo Camilloni (2010) señala entre los recursos para mejorar la calidad de la gestión universitaria:

- Las técnicas de planificación, programación y supervisión.
- Los programas de perfeccionamiento, de gratificación del personal y de transformación curricular.
- Los proyectos de vinculación con el contexto y con otras instituciones de educación superior.

Para la determinar el concepto de calidad hay que incluir no solo las formas de organización académica y de gobierno de la institución. Se debe involucrar la trama de valores y normas que transmite, el impacto que ejerce sobre la sociedad a través de su acción académica de docencia, de producción científica, de servicios y de transferencia, y los ideales sociales y culturales que encarna y promueve [13].

El proyecto desarrollado logró respuestas concretas que sacaron a la luz deficiencias que nunca habían sido identificadas y que de inmediato fueron abordadas para su solución en cada una de las universidades involucradas. En este artículo se profundiza en el impacto que tiene la gestión del trabajo metodológico, que se da a través de la acción académica de la docencia, en la formación del estudiante universitario [14]. Los resultados referidos al impacto de la labor del profesor en la formación del estudiante, así como los que aportaron los propios estudiantes muestran diferentes aristas del problema analizado [15; 16]. La socialización de estos resultados, que sin dudas no son exclusivos de la muestra analizada, sería de mucho valor para sus autores y para el futuro trabajo de dirección de las universidades. El Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría le otorgó a esta investigación, en el año 2012, el "Premio al resultado ya aplicado más útil a la educación superior a nivel nacional".

II. MÉTODOS

La metodología concebida para esta investigación tomó como referencia los cuatro niveles de evaluación del modelo de *Donald Kirkpatrick*: reacción, aprendizaje, transferencia e impacto, y evalúa el impacto del trabajo metodológico en la formación del estudiante solo en los dos primeros, con énfasis en la Reacción; para ello considera el impacto en los profesores de la siguiente manera [17]: "Nivel 1: Reacción - Se define por la satisfacción con el Trabajo Metodológico realizado, en dos dimensiones: La dimensión Política, que responde a ¿Cuáles son las prioridades, cómo se implementa y cómo se controla el Trabajo Metodológico que se realiza en las universidades? y la dimensión Estratégica, que está dada por su pertinencia ¿Responde a las necesidades del claustro? ¿Responde a las necesidades de la formación del estudiante?" [18]. Este artículo presenta los resultados de la investigación en estas dos dimensiones y para ello se elaboraron cuatro instrumentos (entrevistas estandarizadas) que fueron aplicadas a los vicerrectores docentes, vicedecanos docentes, jefes de departamentos y jefes de colectivos de año (Profesores Principales de año) de segundo y tercer año. Se realizó la entrevista en las dos carreras objeto de investigación para las cinco universidades participantes en el proyecto.

Análisis de la Muestra seleccionada para el estudio

En la tabla 1 aparecen los 37 directivos, todos ellos profesores vinculados a las asignaturas que se imparten en los dos años investigados, que constituyen el total de la población; se incluyeron además en este análisis 23 jefes de colectivos de segundo y tercer año de las 10 carreras estudiadas, dado el papel fundamental que estos juegan en la formación del estudiante, de un total de 40 que constituiría la población a estudiar.

Tabla 1. Muestra seleccionada para el estudio.

Directivos	Cantidad	% del total
Vicerrectores Docentes	5	100
Vicedecanos Docentes	11	100
Jefes de Departamentos	21	100
Jefes de Colectivos de Año	23	57,5

III. RESULTADOS

Se analizan los principales criterios aportados por estos desde la dimensión Estratégica, a continuación se muestran los resultados de los instrumentos aplicados. Para ello se realizó una entrevista estandarizada a los principales directivos docentes de las dos carreras en las cinco universidades involucradas en la investigación.

Dimensión estratégica

Está dada por la Pertinencia del trabajo metodológico en cuanto a las necesidades del claustro y a las necesidades en la formación de los estudiantes.

Los cinco vicerrectores docentes entrevistados tenían categorías docentes de Profesor Auxiliar o Titular y categorías científicas de Máster o Doctor, con más de 25 años de experiencia en la docencia. Los 11 vicedecanos docentes entrevistados, en cuya composición hay tres profesores con la categoría de Asistente y un Instructor, expresan con más claridad que los vicerrectores la pertinencia del trabajo metodológico realizado con las necesidades de la formación. Se entrevistó a 21 jefes de departamentos docentes cuya composición muestra una correspondencia entre el cargo que ocupan y los años de experiencia en la docencia, aunque el 67% de ellos solo lleva dos años en la responsabilidad. Para ellos, como se muestra en la tabla 2, el trabajo metodológico tuvo una mayor pertinencia tanto en lo referido a las necesidades del claustro como a las necesidades de la formación. Fueron entrevistados 23 Jefes de colectivos de año (7 Másteres y 3 Especialistas); existió correlación entre los años de experiencia en la docencia y los años de experiencia en la responsabilidad actual; un 26% de ellos tiene la Categoría de Instructor, dos de ellos son Instructores recién graduados (para un 9%), y más de la tercera parte (el 39% de ellos) lleva dos años o menos en esa responsabilidad tan importante en el proceso de formación de los estudiantes.

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL TRABAJO METODOLÓGICO APLICANDO CUATRO INSTRUMENTOS EN CINCO UNIVERSIDADES CUBANAS

La pertinencia del trabajo metodológico en la formación del estudiante, según los jefes de colectivos de año, responde en mayor medida a las necesidades de la formación, como se refleja en la tabla 2, aunque las mayores coincidencias no llegan al 50 %.

En la tabla 2 se muestran los Resultados de la entrevista estandarizada.

Tabla 2. Resultados de la entrevista estandarizada desde la Dimensión Estratégica (entre paréntesis aparece el número de respuestas coincidentes).

Dimensión Estratégica: Pertinencia del trabajo metodológico		
Entrevista aplicada a:	Preguntas	Impacto en la formación
Vicerrectores Docentes	¿Respondió a necesidades del claustro?	- Atención a profesores jóvenes (3).
	¿Respondió a necesidades de la formación?	-Trabajo del colectivo de año (3). -Práctica laboral (3).
Vicedecanos Docentes	¿Respondió a necesidades del claustro?	-Análisis de los resultados de los controles a clases realizados. -Reconocimiento de los estudiantes de la ejemplaridad del claustro. -Incremento en los controles. -Preparación pedagógica de los profesores nuevos.
	¿Respondió a necesidades de la formación?	-Clases metodológicas dedicadas a componentes didácticas (4). -Elaboración de guías de estudio y distribución de los contenidos. -Diseño de medios de enseñanza. -Trabajo metodológico con énfasis en el colectivo de año (2). -Clase metodológica sobre la interdisciplinariedad y su salida curricular (2). -Sistema de evaluación. -Taller sobre el Reglamento de Trabajo Metodológico (2). -La educación desde la instrucción. -Implementación de nuevo Plan de estudio (Plan D). -Trabajo de las disciplinas en la formación de valores. -Perfeccionamiento de la Disciplina Principal Integradora. -Introducción de las TIC y el rol del profesor en esas condiciones. -Reuniones metodológicas del colectivo de carrera.
Jefes de Departamentos	¿Respondió a necesidades del claustro?	-Preparación de los profesores (10). -Mejores resultados y mayor cantidad de controles a clases (2).
	¿Respondió a necesidades de la formación?	-Diseño del sistema de evaluación (10). -Trabajo político e ideológico desde la clase (7). -Didáctica de la clase (7). -Reuniones metodológicas de las asignaturas (6). -Ciclos metodológicos completos (4). -Práctica Laboral (4). -Educación a través de la instrucción. -Perfeccionamiento de nuevo Plan de estudio (4). -Estrategias curriculares (3).
Jefes de colectivos de Año	¿Respondió a necesidades del claustro?	-Papel del profesor y desarrollo de habilidades (3). -Implantación del nuevo Plan de estudio (3). -Resultados en los controles a clases y elevación de la calidad de las clases (3).
	¿Respondió a necesidades de la formación?	-Estrategia curricular y de valores en el año (11). -Elaboración del proyecto educativo, análisis de situación docente (10). -Proyecto integrador, perfeccionamiento de la asignatura principal integradora y de ejercicios integradores, interdisciplinariedad (6). -Estrategia para educar desde la instrucción, incrementar la dedicación al estudio, la responsabilidad de los estudiantes y la lucha contra el fraude (5). -Sistema de evaluación, organización, control del proceso docente (3). -Redacción y ortografía y aplicación del descuento ortográfico (3). -Trabajo político ideológico (2). -Preparación de las disciplinas, asignaturas y guías metodológicas (2). -Elaboración de las guías para el desarrollo de la práctica laboral (2). -Resultados en el trabajo socialmente útil.

Dimensión política

Los aspectos vinculados a la dimensión política del trabajo metodológico aparecen recogidos en la tabla 3. En ella quedan reflejados por algunos vicerrectores las deficiencias en el desarrollo y control del trabajo metodológico que se realiza en sus universidades. Los vicedecanos docentes coincidieron en varios aspectos al señalar deficiencias en: la preparación de los ponentes, en los análisis del proceso de enseñanza y aprendizaje, en la carga de trabajo de los profesores y su planificación. Además plantean que la composición del claustro debería mejorar y lograr que se establezcan los dirigentes de los procesos pedagógicos.

Tabla 3. Resultados de la entrevista estandarizada desde la Dimensión Política (entre paréntesis aparece el número de respuestas coincidentes).

Dimensión Política del trabajo metodológico		
Entrevista estandarizada aplicada a:	Preguntas	Deficiencias
Vicerrectores Docentes	¿Cómo se implementó?	-No siempre respondió a los problemas. -Ausencia de dirigentes académicos. -Preparación pedagógica del ponente. -Uso de las tecnologías.
	¿Cómo se controló?	-Pocos controles a clases. -Poco rigor en los controles.
Vicedecanos Docentes	¿Cómo se implementó?	-Preparación pedagógica de los ponentes (5). -Sin enfoque de sistema, sin sistematicidad, no se parte de los diagnósticos (5). -Carga burocrática y actividades externas no planificadas, atentan con una correcta planificación y control de las actividades (3). -Capacitación para implementar la teleformación. -Inestabilidad de los dirigentes del trabajo metodológico. -Infraestructura para algunas actividades. -Composición del claustro.
	¿Cómo se controló?	-Falta de control (2). -Poca participación de los profesores a tiempo parcial (2).
Jefes de Departamentos	¿Cómo se implementó?	-Composición y completamiento del claustro (6). -Bajo nivel de los profesores. -No correspondencia entre el texto y el programa en dos asignaturas. -Incumplimiento del ciclo de trabajo metodológico. -Mal funcionamiento de la plataforma interactiva. -En la aplicación de la estrategia de idiomas y medioambiental.
	¿Cómo se controló?	
Jefes de colectivos de Año	¿Cómo se implementó?	-Falta de tiempo y falta de experiencia. -Pocas reuniones. -Falta de medios necesarios, hora y local para la reunión.
	¿Cómo se controló?	-Baja asistencia a las reuniones, afectando la calidad de las mismas (2).

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL TRABAJO METODOLÓGICO APLICANDO CUATRO INSTRUMENTOS EN CINCO UNIVERSIDADES CUBANAS

Respuestas de los directivos acerca del Trabajo Metodológico que se desarrolla en sus áreas (universidad, facultad, departamento o año). La entrevista estandarizada aplicada a los directivos de las universidades aportó información acerca de la gestión del trabajo metodológico y su impacto en la formación de los estudiantes; para ello se elaboró la pregunta 6, cuyas respuestas aparecen condensadas en la tabla 4.

Tabla 4. Respuestas de los directivos a la pregunta 6.

El Trabajo Metodológico que se desarrolla en su universidad/facultad, departamento/año	Siempre	A veces	Casi nunca
1. Responde a los problemas metodológicos del departamento.	76%	23%	
2. Atiende las necesidades y debilidades del claustro de profesores.	58%	39%	
3. Atiende las necesidades y prioridades del proceso de formación.	80%	18%	
4. Tiene: a) una orientación estratégica y marca las pautas a seguir. b) un carácter fundamentalmente didáctico. c) en cuenta el desarrollo de materiales y de la bibliografía. d) como prioridad la formación del estudiante. e) previsto la formación de los valores en los estudiantes. f) presente las condiciones y el entorno del proceso de enseñanza-aprendizaje.			
	67%	24%	9%
	48%	42%	
	50%	36%	6%
	79%	17%	
	58%	33%	2%
	44%	45%	3%
5. Tiene algún impacto en la formación de los estudiantes.	73%	24%	
6. Se realiza con satisfacción por parte del colectivo de profesores.	53%	41%	2%
7. Es formal, se hace porque se exige y no por convicción propia.	33%	30%	35%

Análisis de concordancia de atributos. Para analizar las respuestas de los directivos a todos los incisos de esta pregunta se utilizó el coeficiente Kappa de Fleiss. Este coeficiente indica el grado de concordancia de las evaluaciones realizadas por múltiples evaluadores cuando se evalúan las mismas muestras en análisis de concordancia de atributos. Los valores de Kappa van de -1 a +1 y mientras más alto sea el valor de Kappa más fuerte será la concordancia; en particular, Kappa = 0 indica que la concordancia es la misma que se esperaría en virtud de las probabilidades.

Este análisis solo dio concordancia para los Jefes de departamentos docentes (como se muestra a continuación) lo que en alguna medida es lógico, por ser este el centro del trabajo metodológico que se realiza en las universidades desde la creación del MES.

Acuerdo de evaluación

En la tabla 5 se observa la Estadísticas Kappa de Fleiss.

Respuesta	Kappa	Error estándar de Kappa	Z	P(vs > 0)
AV	0,047591	0,0209427	2,2725	0,0115
N	0,385189	0,0209427	18,3925	0,0000
S	0,149025	0,0209427	7,1158	0,0000
General	0,130655	0,0179174	7,2920	0,0000

Tabla 5. Estadísticas Kappa de Fleiss

El hecho de que no haya concordancia en los jefes de colectivos de año puede indicar que aún no está suficientemente maduro el trabajo metodológico que se realiza en los colectivos de año; a pesar de su importancia y de lo que se ha ido logrando. Es una alerta la falta de concordancia que ofrecen las respuestas de los vicerrectores y vicedecanos docentes.

Consideraciones de los directivos acerca del Trabajo Metodológico que se desarrolla en sus áreas (universidad, facultad, departamento o año). Para profundizar en la gestión del trabajo metodológico en cada una de las universidades y poder realizar la triangulación con los datos ya obtenidos se elaboraron otras preguntas abiertas, que aparecen en la entrevista estandarizada en los cuatro instrumentos diseñados. A continuación se resumen las respuestas de los directivos a estas preguntas.

- **¿Qué le gustaría que fuera diferente en relación con el trabajo metodológico que se realiza en su institución?** Que se realice con un enfoque de sistema desde el diagnóstico de las necesidades, con una integración efectiva, y se proyecte totalmente para dar solución a los problemas fundamentales del área, sin estilo burocrático, plantearon 11 directivos. Sobre la necesidad de aumentar el número de profesores con formación pedagógica, que se realice un trabajo metodológico de calidad por convicción propia, con mayor colaboración, y con el 100 % de participación de los profesores se refieren 9 directivos. Un complemento de los planteamientos anteriores es el de otros 13 directivos; 8 de ellos acerca de la necesidad de disponer de mayor fondo de tiempo, sin inestabilidad y constantes afectaciones por la densidad de trabajo, que se requiere de personas con mayor autoridad, experiencia y tiempo en la dirección del trabajo metodológico y de los colectivos de año para desarrollar actividades según las necesidades y particularidades del área. Los otros 5 quisieran reducir el número de prioridades del MES para dedicarle mayor tiempo al trabajo metodológico que se realiza en la base (nivel de asignatura y disciplina) por la extensión del plan de trabajo metodológico. Fue un deseo expresado por otros 12 directivos que siempre las actividades metodológicas tuvieran una repercusión en la calidad del proceso docente educativo a partir del análisis de la planificación docente, la vinculación entre asignaturas, la actualización de la bibliografía, la preparación de medios didácticos y el perfeccionamiento de la práctica laboral y la labor educativa.

- **¿Considera efectiva y adecuada la política del MES en relación con el trabajo metodológico en las universidades?**

- Sí, respondieron 22 directivos, se ha aumentado su efectividad (en cuanto a la exigencia). Se recomienda darle más peso a la preparación de la carrera, la disciplina, la asignatura y a la formación de profesores jóvenes; es efectiva, adecuada e importante pero debe dejar un margen para la iniciativa de los departamentos.
- No, contestaron 9 de ellos, por el gran número de prioridades que no dejan mucho espacio para trabajar los problemas metodológicos de las asignaturas, disciplinas, departamentos, carreras y facultades; esto hace que los planes metodológicos sean muy extensos; las prioridades deben surgir de los problemas pedagógicos y metodológicos de las asignaturas y disciplinas y luego seguir los diferentes niveles hasta el MES, con lo cual se podrá reflejar y dar respuestas concretas a los problemas reales de los estudiantes; la política del MES debe nutrirse más de las prioridades de las universidades.
- No se puede llevar a cabo como corresponde, respondieron 3 directivos, por el excesivo número de controles que se exige; la cantidad de controles debe tener en cuenta la categoría docente; es más bien rígida e inflexible.

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL TRABAJO METODOLÓGICO APLICANDO CUATRO INSTRUMENTOS EN CINCO UNIVERSIDADES CUBANAS

Aunque la mayoría de los directivos consideraron efectiva y adecuada la política del MES, en relación con el trabajo metodológico en las universidades, quedaron claros los criterios de los que no lo consideraron así.

- **Mencione las acciones fundamentales que se realizan en su universidad para el perfeccionamiento del Plan de Estudio.** La mayoría de las acciones que plantean los directivos se refirieron al:

- Perfeccionamiento y análisis de los programas de asignaturas (40).
- Elaboración de los currículos propios que den respuesta a las necesidades del territorio y de sus organismos empleadores (13)
- Atención y perfeccionamiento a la Disciplina Principal Integradora, ejercicios integradores, Proyectos de Curso, Práctica Laboral Investigativa y exámenes estatales (12) y a la defensa ante los organismos del territorio de los currículos propios (6).

- **Mencione dos acciones que se desarrollan en su institución respecto a la Práctica Laboral.**

Hay coincidencia significativa entre los directivos acerca de las acciones (60) que se realizaron para el perfeccionamiento de la Práctica Laboral, en la preparación y participación de los tribunales para su defensa y la ubicación de profesores como tutores en la entidad que pudieron controlar y aportar al proceso de formación. Le siguieron las acciones dirigidas a la ubicación de los estudiantes donde solucionaron problemas reales (a partir de las necesidades del territorio) en empresas u organismos que cumplieran con las exigencias y condiciones para su desarrollo (32). Se refirieron a los talleres de preparación de los estudiantes para el ejercicio integrador, los análisis económicos, el manejo de software para los análisis estadísticos y la interpretación de los resultados (4). Se señaló el trabajo en los colectivos de año para la implementación, realización y control de la Práctica Laboral y los trabajos de curso, las actividades metodológicas para orientar y analizar su ejecución y el perfeccionamiento del diseño interdisciplinario de las Disciplinas Principales Integradoras (4).

¿Existe un balance adecuado de los controles a clases que se realizan en su universidad, de acuerdo a la categoría docente de los profesores? Respondieron 27 directivos que el balance de los controles a clases no fue el adecuado. Existen muchos profesores con categorías inferiores a los que no se les puede hacer al menos dos controles en el semestre. Se debe aumentar el control a los Instructores recién graduados, pero se necesitan profesores con categorías principales superiores (la mayoría ocupa cargos de dirección y asesoría) para la formación y desarrollo del claustro joven.

Consideran 23 directivos que sí existe un balance adecuado de los controles a clases (priorizando los profesores de menor categoría docente, los profesores noveles y los alumnos ayudantes).

Resumen de problemas detectados en la entrevista estandarizada a directivos

Los principales problemas detectados mediante la aplicación de entrevista estandarizada a directivos se recoge en la figura 1. En él se evidencia que la gestión de trabajo metodológico se ve afectada fundamentalmente por 6 causas: El nivel de prioridades, su implementación, las condiciones y carga de trabajo, el trabajo de los directivos y los controles a clases.

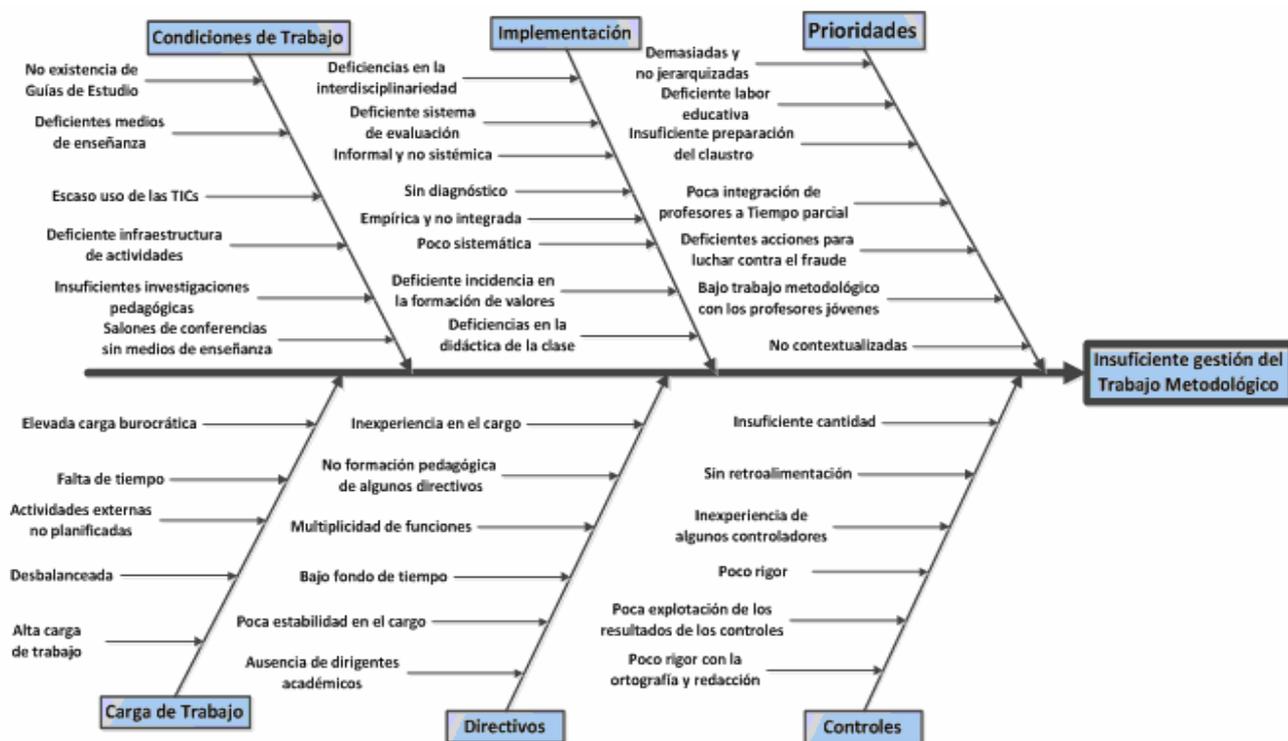


Figura 1. Diagrama de los principales problemas que afectan la gestión del trabajo metodológico.

IV. DISCUSIÓN

La honestidad y sentido crítico de los directivos encuestados de las cinco universidades involucradas en el proyecto permitió, con los instrumentos utilizados, realizar la triangulación de las variables con sus dimensiones e indicadores. Se estableció que aunque se reconoce el impacto del trabajo metodológico en la formación del estudiante, avalado por los resultados obtenidos, este está aún marcado de manera importante por la insuficiente preparación del claustro y de los profesores jóvenes, por una inadecuada estructura de las categorías docentes, así como por la inexperiencia y la poca preparación de los que lo gestionan y dirigen; por la falta de claridad en el diagnóstico de los problemas que presenta la formación de los estudiantes, lo que constituye sin dudas un aspecto en el que habría que profundizar para que el trabajo metodológico logre el impacto deseado; por la ausencia de una concepción integrada y sistémica y la inexperiencia en su gestión, la estructura de las categorías docentes, la preparación pedagógica del ponente y la poca preparación del claustro, aspectos que fueron anteriormente señalados. Los problemas en la gestión y control del trabajo metodológico que se realiza en los departamentos docentes y los colectivos de año sin dudas atenta con su calidad y con la satisfacción de los profesores en su realización, así como el excesivo número de prioridades, que deben estar más nutridas de aquellas que son propias de cada universidad, aunque la mayoría de los directivos consideran efectiva y adecuada la política del MES. Se destaca la composición de los directivos en los principales núcleos del trabajo metodológico, donde el 67% de los jefes de departamentos docentes lleva dos años o menos en esta responsabilidad, y un 26% de los Jefes de colectivos es Instructor, dos de ellos son Instructores recién graduados y más de la tercera parte (el 39%) lleva dos años o menos en esa responsabilidad tan importante en el proceso de formación de los estudiantes.

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA DEL TRABAJO METODOLÓGICO APLICANDO CUATRO INSTRUMENTOS EN CINCO UNIVERSIDADES CUBANAS

V. CONCLUSIONES

La investigación realizada permitió conocer el impacto que tiene en la formación del estudiante la gestión del trabajo metodológico que se realiza en dos carreras de cinco universidades cubanas, en cuanto a sus prioridades, su implementación y su control, y a la pertinencia del mismo, ya que:

1. Muestra la diversidad de ámbitos en que se realiza el trabajo metodológico con un impacto en la formación del estudiante.
2. Aporta información acerca del nivel de satisfacción de los directivos acerca del trabajo metodológico que se realiza en sus universidades.
3. Identifica la gestión de los directivos (Jefes de departamento y Jefes de colectivos de años) como el principal problema, por la ausencia de un diagnóstico y de una concepción integrada y sistémica del trabajo metodológico a realizar en cada uno de los colectivos docentes. Esto sin dudas influye en la calidad y la satisfacción de los profesores en su realización.
4. La gestión del trabajo metodológico se ve afectado fundamentalmente por la inexperiencia de quienes lo gestionan y dirigen, la inadecuada estructura de las categorías docentes, la insuficiente preparación pedagógica del claustro, el deficiente control, las condiciones de trabajo y el nivel de prioridades.

VI. REFERENCIAS

1. HERNÁNDEZ, Delma de la C; ALMUIÑAS, José Luis; et al, «Modelo integracionista de las variables fundamentales que influyen sobre la eficiencia académica en instituciones de educación superior», *Pedagogía Universitaria* [en línea], 2012, Vol. XVII, No. 1, pp. 11–29, p. 12, [consulta: 2013-07-18], ISSN 1609-4808, Disponible en: <<http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/5>>
2. HERRUITINER, Pedro, «El trabajo metodológico. Una concepción desde la Vicerrectoría académica», *Pedagogía Universitaria* [en línea], 1998, Vol. 3, No. 1, pp. 6–26, p. 11, [consulta: 2013-07-18], ISSN 1609-4808, Disponible en: <<http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/124/123>>
3. DÍAZ, Teresa; ALFONSO, Pedro. «*El redimensionamiento del trabajo metodológico de los colectivos pedagógicos en las condiciones de la nueva universidad cubana*», La Habana, Editorial Universitaria, 2010, ISBN 978-959-16-1158-1, 531 p. [en línea], [consulta: 2013-07-18] en: <<http://revistas.mes.edu.cu/greenstone/collect/repo/import/repo/20100127/9789591611581.pdf>>
4. ESTRADA, Vivian; BENÍTEZ, Francisco, «La gestión del conocimiento en la nueva universidad cubana», *Universidad y Sociedad* [en línea], 2010, vol. 2, No. 2, Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez, [consulta: 2013-07-18], ISSN 2218-3620. Disponible en: <<http://www.ucf.edu.cu>>
5. LLANIO, Giraldo; DOPICO, Ileana; et al, «*La evaluación del impacto de los procesos de acreditación. Variables e indicadores*», *Pedagogía Universitaria* [en línea], 2011, Vol. XVI, No. 1, p. 1-7, p. 7. [consulta: 2013-07-18], ISSN: 1609-4808. Disponible en: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/58>
6. FERNÁNDEZ, Norberto; ALONSO, Mariana, 2004 «La gestión universitaria en la Argentina. Una aproximación a partir de la evaluación institucional externa» [en línea], p. 1-27, [consulta: 2013-01-24], Disponible en: http://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=gestion+universitaria+concepto&source=web&cd=14&cad=rja&ved=0CC4QFjADOAo&url=http%3A%2F%2Finter27.unsl.edu.ar%2Frapes%2Fdownload.php%3Fid%3D64&ei=8qiLUKHqjY640QHT_oDABA&usq=AFQjCNEoeMCcbDjAyR-vO1pEBkm-cuYJ3Q
7. DE VRIES, Wietse, «La gestión universitaria frente a nuevos retos» 2004 [en línea], p. 1-19, [consulta: 2013-07-11], Disponible en: <<http://www.sicht.ucv.ve:8080/bvirtual/doc/analisis%20de%20coyuntura/contenido/volumenes/2004/2/05-Cabeza.pdf>>

8. MUJICA DE GONZÁLEZ, Marialida; PÉREZ DE MALDONADO, Isabel, «Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional», *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea], 2009, Año 14, No. 47, pp. 392–410, p. 394, [2013-07-18], ISSN 1315-9984, Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014477005>>
9. ALPÍZAR, Miriam, «La educación superior cubana y su financiamiento: Situación actual y perspectivas de desarrollo futuro», *Pedagogía Universitaria* [en línea], 2012, Vol. XVII, No. 5, pp. 142–155, p. 153, [consulta: 2013-07-18], ISSN 1609-4808, Disponible en: <<http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/56/54>>
10. LUCCHESI, Martha A. S., «La Universidad Internacional en América Latina: Un Nuevo Paradigma para el Siglo XXI», *Formación Universitaria*, [en línea], 2011, Vol. 4, No.1, pp. 25-36, [2013-07-18], ISSN 0718-5006, Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062011000100005&lng=en&nrm=iso&tlng=en>
11. FERRIOL, Fermín, «En torno a la gestión estratégica en la formación del profesional», *Pedagogía Universitaria* [en línea], 2011, Vol. XVI, No. 3, pp. 21–37, p. 22, [consulta: 2013-07-18], ISSN 1609-4808, Disponible en: <<http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/76/74>>
12. GIMER, Israel; MICHELENA, Ester; HERNÁNDEZ, Lourdes, «Propuesta de modelo para mejorar la gestión de procesos educativos universitarios», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2010, Vol. XXXI, No. 2, p. 2-6 [consulta: 2013-07-15], ISSN 1815-5936. Disponible en: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/viewArticle/294>>
13. DE CAMILLONI, Alicia W. «La formación de profesionales en la universidad», *Gestión universitaria* [en línea], 2010, Vol. 2, Nro. 2, [consulta: 2014-01-13], ISSN 1852-1487, Disponible en: <http://www.gestuniv.com.ar/gu_05/v2n2a3.htm>
14. CORDOVES, Dicsiel; FERNÁNDEZ DE ALAIZA, Bertha, «Evaluación del impacto del trabajo metodológico en la formación del estudiante», *Revista Cubana de Ingeniería* [en línea], 2013, Vol. IV, No. 1, pp. 5-14 [consulta: 2013-07-18], ISSN 2223 -1781, Disponible en: <<http://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/133/pdf>>
15. BECERRA, María Julia; ALFONSO, Ibette, «¿Cómo perciben nuestros estudiantes universitarios la relación con sus profesores? Resultados y reflexiones», *Referencia Pedagógica* [en línea], 2013, Disponible Vol. I, No. 1, [consulta: 2013-07-18], ISSN 2308-3042, Disponible en: <<http://rrp.cujae.edu.cu/index.php/rrp/article/view/14/21>>
16. VEGA, Gilda, «Una visión de los estudiantes universitarios cubanos acerca de su propio modo de estudiar», *Pedagogía Universitaria* [en línea], 2013, Vol. XVIII, No. 5, p. 1-18 [consulta: 2013-07-15], ISSN 1609-4808, Disponible en: <http://cvi.mes.edu.cu/peduniv/index.php/peduniv/article/view/593/pdf_16>
17. KIRKPATRICK, D.; KIRKPATRICK, J. *Evaluación de acciones formativas: Los cuatro niveles*. España: Gestión 2000, 2007. ISBN: 9788496612600. Disponible en: <<http://www.iberlibro.com/buscar-libro/autor/kirkpatrick-donald-l/sortby/3/pagina-1/>>