MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

CENTRO UNIVERSITARIO GUANTÁNAMO

Propuesta de gestión para el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa, en el contexto de la nueva universidad cubana en la provincia de Guantánamo.

Lic. Yordanka Guzmán Mirás

Guantánamo

Junio, 2007

"La educación, es la habilitación de los hombres para obtener con desahogo y honradez los medios de vida indispensables en el tiempo en que existen, sin rebajar por eso las aspiraciones delicadas, superiores y espirituales de la mejor parte del ser humano"

José Martí

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor, Dr. Iván Michel del Toro, por su ayuda paciente en la realización de este trabajo, y por haberme ayudado a alcanzar mi gran sueño.

A los profesores y directivos de la carrera de Agronomía que contribuyeron a la realización de este trabajo, en especial a Salvador Batista Mejías.

Al estudiante de Agronomía Moglis Pérez Céspedes

A mi esposo por su apoyo y estímulo constante.

A mis pequeños príncipes por su comprensiva espera.

A un gran amigo que aunque ya no está, me apoyó cuando más necesitaba: Redinedis Ramírez Basulto.

A nuestra Revolución.

A Fidel.

DEDICATORIA

A mi familia y amigos por su significativo apoyo.

A mis padres, por sobre todas las cosas.

RESUMEN

La formación integral de los estudiantes es el objetivo supremo de la Educación Superior; la competencia para la labor educativa es una competencia profesional de gran importancia para lograr el mismo, mediante la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje que trasciende a todo el contexto de actuación profesional. Las insuficiencias en el desempeño de la labor educativa de los coordinadores de carrera y de años de Agronomía, demandan la búsqueda de alternativas pedagógicas que contribuyan al mejoramiento de esta competencia, por lo que se elaboró una propuesta para solucionar las mismas y contribuir a esta aspiración.

Las concepciones teóricas y metodológicas acerca de la competencia para la labor educativa y de la dirección de su desarrollo, resultan novedosas en la configuración de la carrera. La propuesta se realizó desde la teoría general de sistema y se sustentó en el enfoque histórico cultural.

Se determinaron las funciones de ambos coordinadores mediante el análisis funcional, y se estableció una metodología basada en el cuadro de mando de Norton y Kaplan para la gestión de dicha competencia en los directivos, así como la elaboración, aplicación y evaluación de la estrategia para el mejoramiento de la misma.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....1

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA COMPETENCIA PARA LA LABOR EDUCATIVA.....11

1.1. Enfoque epistemológico de las competencias profesionales, un modo de operar en la gestión de recursos humanos.....12

1.2. Enfoque socio filosófico de la educación. La competencia para la labor educativa en el contexto de la nueva universidad.....20

1.2.1. Enfoque educativo de la carrera de Agronomía.....28

1.2.2. Enfoque sistémico como método general de análisis de la competencia para la labor educativa.....35

1.3. Gestión basada en Competencias.....39

1.3.1. Gestión de personas.....43

1.4. Resultados de los métodos aplicados para el diagnóstico del problema.....45

1.5. Conclusiones del capítulo.....53

2. PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA COMPETENCIA PARA LA LABOR EDUCATIVA.....54

2.1. Procedimientos para la construcción de la propuesta de gestión para el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa 55
2.2. Propuesta de estrategia para la formación y mejoramiento de la competencia para la labor educativa 83
2.3. Conclusiones del capítulo 85
CONCLUSIONES GENERALES 86
RECOMENDACIONES 88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 89
BIBLIOGRAFÍA 90
ANEXO 99

INTRODUCCIÓN

La Educación, constituye un sistema complejo de influencias, en las que participa toda la sociedad. Estas influencias, que se ejercen con el objetivo de asegurar la asimilación y reproducción de toda la herencia cultural anterior, así como de las relaciones sociales existentes, por regla general actúan como procesos de cooperación y comunicación social donde los hombres desempeñan el papel de sujetos activos y creadores.

La calidad depende de múltiples factores, pero uno fundamental es la calidad del profesor. Por eso el objetivo fundamental de la Educación Superior, de mejorar la calidad del egresado, no se puede aspirar a lograrlo sin contar con el profesor, de él depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de esta tarea.

El proceso docente educativo es único, cuya interrelación es tal que en cada acción o momento se influye en lo docente y en lo educativo, y cuando esto no se ve así, se desnaturaliza la esencia misma de la educación. La unidad entre el proceso de enseñanza y el de educación es el principio en el que sustenta la labor educativa, es decir se enseña y se educa en todo momento, mediante la participación activa y consciente del educando en las diversas actividades.

Martí y Pérez. José, (1883, Pág.281) al referirse a la labor de educar señaló:

“Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive; es

ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida"… El proceso educativo que se realiza en la institución educacional se caracteriza por un conjunto dinámico y complejo de actividades sistemáticas, mediante el cual se interrelaciona la acción de los educadores y los educandos; encaminado tanto a la formación del grupo, como a la de cada uno de sus miembros individualmente.

Si se concibe al proceso docente educativo como la unidad de lo educativo y lo instructivo, entonces educar a través de la instrucción podríamos considerarla entre las principales invariantes pedagógicas que necesitan asimilar los profesores universitarios.

La educación, especialmente la universitaria, debe preparar un ciudadano capaz de actuar digna y responsablemente en el medio natural y social, capaz de responder activa y críticamente ante imposiciones irracionales, debe caracterizarse, tanto en la estructuración curricular como en el desarrollo metodológico del quehacer pedagógico, por la integración de los contenidos (conocimientos, habilidades, actitudes y valores) y por experiencias que faciliten una comprensión más reflexiva y crítica de la realidad.

A la luz de las referencias anteriores, es necesario que la Universidad asuma su rol protagónico en el desarrollo integral de la sociedad, la educación universitaria debe transformarse y ser asumida como un proceso complejo, dinámico, flexible al cambio, innovador y que a su vez incida favorablemente en las potencialidades y transformaciones del hombre y su entorno en el escenario de la realidad social, económica, educativa, política y cultural del momento

El profesor universitario en tanto sujeto del proceso docente educativo, tiene la responsabilidad de formar integralmente a los estudiantes, también como sujetos. Él es el recurso humano más importante y permanente de la Universidad, quien hace posible su misión y a quien cuesta muchos esfuerzos y tiempo formar.

La autora de esta tesis comparte el planteamiento realizado por Fidel Castro. "*Educar es la palabra clave. Educar es sembrar valores, inculcar y desarrollar sentimientos, transformar a las criaturas que vienen al mundo con imperativos de la naturaleza, muchas veces contradictorios con las virtudes que más apreciamos, como solidaridad, desprendimiento, valentía, fraternidad y otras. Educar es hacer prevalecer en la especie humana la conciencia por encima de los instintos. A veces lo expreso con frase muy cruda: convertir el animalito en ser humano.* **(1)**

Instrucción no es lo mismo que educación: aquélla se refiere al pensamiento y ésta principalmente a los sentimientos. Sin embargo, no hay buena educación sin instrucción. A pesar de que educación-instrucción marchan unidos, generalmente se le ha dado mayor fuerza a esta última, pero debemos trabajar cómo educar a través de la instrucción, siendo meritorio resaltar que educar es sembrar valores, principios, crear una actitud positiva ante la vida, la educación es la condición necesaria para elevar la calidad de la enseñanza.

Uno de los instrumentos aplicados por la universidad para demostrar lo anterior es el proyecto educativo el que tiene como objetivo contribuir a la formación integral del estudiante mediante acciones que se realizan, con la participación activa de los sujetos que intervienen (alumnos, profesores, organizaciones) y el que está dirigido en tres vertientes: la curricular, la extensión universitaria y la sociopolítica. La elaboración del mismo debe ser un proceso formativo para toda la comunidad

educativa ya que es el resultado de la reflexión sobre el para qué, qué, y cómo debe ser la educación que desean.

La nueva universidad cubana, con el creciente desarrollo de la universalización, exige que en el ámbito educativo se lleven a cabo las necesarias transformaciones que contribuyan a elevar la calidad de la formación profesional. Los nuevos desafíos y demandas requieren nuevas competencias para la labor educativa por parte de los profesores. La situación actual es dinámica y variada y debe responder al desarrollo de los estudiantes en el contexto de la universidad, a través del enfoque integral para la labor educativa y político ideológico.

Existen numerosas investigaciones, nacionales e internacionales sobre el tema del profesor universitario, índice del interés creciente por esta profesión, tan antigua y necesaria, pero a la vez tan renovada y cuestionada ante cada viraje de la historia. Los estudios realizados con anterioridad y la propia práctica indican que no siempre existe en el profesor una preparación científico-pedagógica suficiente. Su conciencia y prácticas en este campo no rebasan el nivel de lo espontáneo y lo empírico, muchas veces el profesor adolece de una comprensión clara de sus funciones educativas y en el plano formativo de la necesidad de atender aspectos tan importantes de la personalidad de un profesional como son los sentimientos y valores humanos, establecidos en el modelo de hombre a que aspira la sociedad, inseparables de los conocimientos, habilidades y actitudes profesionales.

La formación axiológica, por otra parte, debe marchar de forma paralela con el proceso de adquisición de los conocimientos. El vínculo de lo instructivo y lo educativo, de lo cognitivo y lo afectivo, no puede romperse, ya que ambas

unidades, conforman la actividad humana. Esto supone garantizar no solo determinados tipos de conocimientos y habilidades, conjuntamente con esto es necesario incorporar a este proceso la formación de convicciones en los estudiantes a través de un sistema de influencias educativas previstas en la estrategia de la carrera.

En este sistema de influencias educativas el profesor debe desempeñar un rol fundamental, dando lugar al siguiente cuestionamiento:

¿Están definidas las funciones del coordinador de carrera y coordinadores de años para llevar a cabo con eficiencia la labor educativa?

¿Se gestiona en la carrera el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa de los profesores para enfrentar con eficiencia la estrategia educativa concebida?

Se pudo evidenciar que no están definidas las funciones del coordinador de carrera y los coordinadores de años para dar cumplimiento a la estrategia maestra principal y no se gestiona completamente, el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa.

Lo antes expuesto dio lugar al siguiente **problema científico:** ¿Cómo contribuir al mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa de los Coordinadores de Carrera y de Año, de la Carrera de Agronomía, en el contexto de la nueva universidad cubana?

Para abordar este problema se determinó como **objeto de investigación:** El proceso de gestión de las competencias profesionales.

Para la solución del problema que dio origen a esta investigación, la autora se propuso el siguiente **objetivo**: Elaboración de una propuesta de gestión, que

contribuya al mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa de los coordinadores de carrera y de año de la Carrera de Agronomía, en el contexto de la nueva universidad en la provincia de Guantánamo y como **campo de acción:** La competencia para la labor educativa de los coordinadores de carrera y de año en la Carrera de Agronomía, en el contexto de la nueva universidad en la provincia de Guantánamo.

Para satisfacer este objetivo y buscar la solución del problema científico, se plantearon las siguientes **preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los antecedentes históricos que existen actualmente de las competencias profesionales en función de la formación integral de los estudiantes?
2. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos a tener en cuenta con vista al mejoramiento de la competencia para la labor educativa de los coordinadores de carrera y de año en la Carrera de Agronomía en el contexto de la nueva universidad cubana?
3. ¿Cuáles son las principales insuficiencias que motivan al mejoramiento de la competencia para la labor educativa?
4. ¿Cómo se debe elaborar la propuesta de gestión, que contribuya al mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa de los coordinadores de carrera y de año de la Carrera de Agronomía en el contexto de la nueva universidad cubana?

Para dar respuesta a las preguntas científicas antes planteadas y en correspondencia con el objetivo de esta investigación se propusieron las siguientes **tareas científica**s**:**

1. Analizar las tendencias históricas de las competencias profesionales en función de la formación integral de los estudiantes.
2. Analizar los fundamentos teóricos a tener en cuenta con vista al mejoramiento de la competencia para la labor educativa de los coordinadores de carrera y de año en la Carrera de Agronomía.
3. Determinar la situación actual de la labor educativa realizada por los coordinadores de carrera y de año en la Carrera de Agronomía.
4. Elaborar una propuesta de gestión, que contribuya al mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa en el nuevo contexto de la universidad cubana.
5. Valorar la propuesta elaborada a través del criterio de especialistas.

Materiales y Métodos

Bajo el enfoque **dialéctico materialista** se realizaron indagaciones documentales, empíricas y teóricas.

Entre los principales **métodos teóricos** empleados se encuentran:

- **Histórico- lógico:** Posibilitó la profundización en la concepción de la competencia para la labor educativa en la educación superior a través de diferentes periodos históricos.
- **Análisis documental:** Permitió profundizar en los elementos normativos del Ministerio de Educación Superior relacionado con el trabajo educativo.
- **Enfoque de sistema:** Permitió elaborar la noción de competencia para la labor educativa y de gestión para su mejoramiento; en ambos casos se integran elementos que articulan de manera sistémica.

- **Modelación:** Permitió conformar el concepto de competencia para la labor educativa en el desempeño profesional de los docentes y modelar la propuesta de gestión así como el método para determinar las competencias.

Procedimientos lógicos del pensamiento

- **Analítico-sintético**: Se utilizó en el estudio teórico sobre las competencias profesionales, siendo muy útil para precisar los elementos que caracterizan la competencia para la labor educativa, el proceso de argumentación de la tesis, así como el arribo a conclusiones.
- **Inducción-deducción**: Permitió precisar el objetivo para la labor educativa, establecer las acciones que debe realizar el coordinador de carrera y el coordinador de año y los estándares de calidad que debe cumplir.
- ***Abstracción-concreción***: Permitió profundizar en la esencia del objeto y conocer todos sus aspectos y relaciones necesarios, estableciendo la propuesta de gestión para el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa de los profesores en la nueva universidad.

Métodos empíricos

- **Observación** de las clases a fin de obtener criterios respecto al desarrollo de la labor educativa por parte de los profesores relacionado con el comportamiento de los estudiantes.
- **Observación** a las etapas del proyecto educativo para comprobar el papel del colectivo pedagógico.

- ***Criterios de especialistas*** para valorar la propuesta de gestión para el mejoramiento continuo y las acciones y estándares de calidad que deben cumplir el coordinador de carrera y el coordinador de año dentro de las competencias para la labor educativa.

Técnicas utilizadas

- ***Encuestas*** a coordinador de carrera y el coordinador de año para conocer el nivel de preparación para llevar a cabo el cumplimiento del enfoque integral para la labor educativa de la carrera.
- ***Encuestas*** a profesores y directivos para conocer si en la carrera se gestiona el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa para enfrentar con eficiencia el enfoque integral para la labor educativa de la carrera.
- ***Entrevista*** a coordinadores de años para determinar el papel que les corresponde dentro del proceso educativo.

Población y muestra

La población objeto de estudio estuvo representada por profesores, coordinadores de carreras, de años, así como a Vicedecanos de universalización de la Facultad Agroforestal, de la que se seleccionó la siguiente **muestra**:

La muestra de profesores en la facultad fue aproximadamente del 15 %, en el resto de las SUM de un 20 %, especificando que en éstas estuvo representada por los directores, coordinadores de carrera y profesores, ya que en su estructura no poseen coordinadores de años.

La muestra fue tomada de forma aleatoria simple a través del uso de la tabla de números aleatorios, representada por:

- La Vicedecana de Universalización de la FAM
- El coordinador de carrera de la facultad
- Los coordinadores de carreras de las Sedes de Costa Rica, El Salvador, Paraguay, Honduras, Argeo Martínez y Guantánamo respectivamente
- 17 profesores, de ellos 7 de la facultad y 10 de las 6 Sedes Universitarias
- Coordinadores de los tres primeros años de la FAM.
- Directores de 4 Sedes Universitarias.

Significación práctica: Está dada en el plano social y educacional ya que tiene la solución del problema planteado y que se expresa en la siguiente razón:

- La propuesta de gestión para el mejoramiento de la competencia.
- Los indicadores para evaluar la competencia para la labor educativa.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA COMPETENCIA PARA LA LABOR EDUCATIVA

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA COMPETENCIA PARA LA LABOR EDUCATIVA

1.1. Enfoques epistemológicos de las competencias profesionales, un modo de operar en la gestión de recursos humanos

La competencia presupone el desarrollo de la labor eficiente del profesional haciendo uso de los conocimientos científicos, teniendo en cuenta sus funciones que son concretadas a través de habilidades que debe poseerse para el cumplimiento de las tareas que desarrolla dentro de su campo de acción.

El concepto de competencia ha sido muy utilizado en la educación a partir de los años 70. Su origen parte tanto del desarrollo de algunas ciencias como la Lingüística, la Psicología Cognitiva, pero también de exigencias y demandas que plantea el mundo del trabajo a la educación. El autor más reconocido como iniciador en el estudio y uso del término es N. Chomsky quien comienza a trabajar la competencia lingüística desde una perspectiva de la Psicología Cognitiva. Así supone las competencias como un conocimiento organizado que se actualiza en situaciones concretas, teniéndolas como una representación, un conocimiento implícito en la actuación, que se utiliza en ella.

Algunos autores consultados (Fernández González, 2001; Castellanos Simons, 2002; Romeu Escobar, 2003) ubican los antecedentes de este término a finales

de la década de los cincuenta. En la actualidad el concepto de competencia se ha extendido ampliamente, tanto en el contexto educativo como en el medio empresarial.

Hay múltiples definiciones y clasificaciones de competencias: Boyatzis, 1982 (citado en Vargas Hernández, 2002); Filmus, 1997; Mertens, 1997 (citado en Sosa Castillo, 2001); Ander Egg, 2000; Meister, 2000; Peiró, 2001; y Vargas Hernández, 2002, son algunos de los autores extranjeros que abordan el tema.

Existen variadas definiciones del concepto de competencia dadas por autores como Boyatzis 1982; Gonzci,A Athanasou,J. 1996 ; Wordruffe, 1993; Rodríguez y Feliú, 1996 ; Pujol 1999, un elemento común entre estos investigadores es reconocer la competencia como una compleja estructura de atributos necesarios (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) para el desempeño de situaciones específicas.

En la comunidad científica cubana, cada día aumentan los investigadores que estudian las competencias en diferentes contextos: competencias en el ámbito empresarial: Cuesta Santos, 2000; competencias profesionales: González Maura, 2002; Sosa Castillo, 2002; De Angelo Hernández, 2001; competencia comunicativa: Fernández González,1997; Romeu Escobar, 1997; Rodríguez Fleita, 2002; competencias investigativas: CEE del ISPEJV, 2003, competencia didáctica: Parra Vigo,2002; competencia para el diseño didáctico del contenido digital: Michel Del Toro, 2004; entre otros.

Para Spencer (1993) citado por Agust, S. y Grau, R.M., (2000) la competencia incluye los siguientes elementos o características que resultan muy interesantes:

1. **Motivos**: Impulsan, dirigen y seleccionan conductas hacia ciertas acciones o metas.
2. **Rasgos**: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones. Por ejemplo el autocontrol emocional. Algunas personas no se salen de sus casillas y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés.
3. **Autoconcepto**: Engloba las actitudes de una persona, sus valores y su autoimagen. Un ejemplo sería la autoconfianza.
4. **Conocimientos**: La información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
5. **Habilidades**: La capacidad para desempeñar una tarea física o mental.

Estos autores establecen una relación causal entre los diferentes elementos. Los motivos, los rasgos y el autoconcepto, predicen la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades, que a su vez predicen el desempeño en el puesto, es decir, los motivos, los rasgos o el autoconcepto, proporcionan el impulso o el "empuje" para que los conocimientos y habilidades sean utilizados. **(2)**

Braslavsky, C, 1993, conceptualiza las competencias como: *"**Capacidades agregadas y complejas para desempeñarse en los diferentes ámbitos que hacen la vida humana"*.**

La citada autora, considera que las competencias permiten el desempeño del sujeto en diferentes ámbitos, por lo que de alguna manera hace alusión a los necesarios procesos de transferencia, las concibe como capacidades para el desempeño.

Las capacidades se revelan, se manifiestan en la actividad, que es siempre capacidad para algo, para uno u otro trabajo (González, V; Castellanos, D; Córdova, M.D; Rebollar, M; Martínez, M; Fernández, A.M; Martínez, N; Pérez, D, 1995).

A juicio de la autora de esta investigación, la capacidad se manifiesta en el desempeño del sujeto, que expresa la calidad con que es capaz de lograrlo. La competencia es capacidad en acción y la práctica constituye el eje vertebral para su desarrollo y manifestación. En la medida en que se estimulen las potencialidades, se propicia que el sujeto llegue a alcanzar buenos desempeños en su actividad y los nuevos desempeños propician la aparición y desarrollo de nuevas potencialidades. Toda acción que el sujeto realiza, está matizada e inducida por sus potencialidades y creará otras potencialidades para nuevos desempeños.

El término competencia constituye también un concepto integrador porque unifica en un solo término los elementos ejecutivos e inductivos de la autorregulación de la personalidad dentro del proceso docente-educativo (Ortiz E).

Pérez, Marques. (2002) hace alusión a las competencias presentes en un docente:

- Competencia *cultural*. Conocimiento de la materia que imparte y de la cultura actual.
- Competencia *pedagógica*. Habilidades didácticas, técnicas de investigación-acción, conocimientos psicológicos y sociales (dinamizar grupos, resolver conflictos).

- Competencia *tecnológica*. Habilidades instrumentales y conocimientos de nuevas tecnologías de la información y comunicación, lenguajes audiovisuales e hipertextos.
- Competencia *personal*. Características de madurez y seguridad, autoestima, empatía y equilibrio emocional

Las cualidades y competencias profesionales del docente son una consecuencia concreta de las funciones que él debe realizar y de las demandas de calidad integral de la educación que plantea en nuestros días la sociedad. Esta idea aplicada a las cualidades personales del profesor, significa vincular sus competencias a la calidad de su actuación profesional y humana, en un contexto dado y en su evolución. No se refieren solo a los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes requeridas para lograr un resultado de trabajo exitoso. Tal afirmación se sustenta en el análisis de las competencias del profesor, y de su rol en general, desde un enfoque estructural-funcional y dinámico a la vez Ambos superan el enfoque cognitivo de las competencias al situarlas en un contexto personológico más amplio. **(3)**

En tal sentido la autora de esta tesis asume como **competencia** la abordada por González, V. 2002 quien la define de la siguiente forma:

***"Es una configuración psicológica que integra componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de personalidad, en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente del individuo en una esfera específica de la actividad humana, en correspondencia con el modelo de desempeño socialmente deseable, construido en cada contexto histórico concreto"*.**

Según González, F, 1995, la configuración es un sistema dinámico que expresa un sentido psicológico particular y simultáneamente, aparece como extendida y articulada con otras configuraciones que entran en otro sistema de sentidos de la personalidad. Toda configuración subjetiva responde tanto a determinantes intrapsíquicos, que expresan la integración y desintegración permanente de configuraciones más amplias, más relevantes, como a la actividad del sujeto, interactiva, pensante.

Asumir esta noción de competencia permite:

- Entender las competencias como expresión de un comportamiento eficiente del profesional. Este es un elemento distintivo en los conceptos de competencia para la formación de recursos humanos. Esta definición lo asume en su enfoque, según el cual no se es competente cuando existen potencialidades en el individuo sino cuando este muestra en su desempeño la eficiencia de su comportamiento. Este elemento a la luz de un enfoque humanista, no conduce a la formación de sujetos meramente productores, sino que contribuye al desarrollo de profesionales altamente competitivos que se insertan con éxito en el mundo laboral contemporáneo y a la vez portadores de una subjetividad plena.
- Propiciar un comportamiento autorregulado del sujeto. Esta integración permite que el sujeto regule su comportamiento en función de objetivos trazados y de su perfeccionamiento constante. Al activarse los diferentes recursos personológicos con que éste cuenta: necesidades, vivencias afectivas, componentes metacognitivos, conocimientos, habilidades, está en condiciones de perfeccionar constantemente su desempeño.

- Integrar elementos de las diferentes áreas de la personalidad: componentes cognitivos, afectivos, motivacionales y cualidades de la personalidad. No se reduce la competencia a capacidades, habilidades, u otros elementos concretos, tangibles y mensurables de la conducta de las personas.

Se puede plantear que las competencias son adquiridas a través de la educación, la experiencia y la vida cotidiana, se movilizan, y se desarrollan continuamente y no pueden explicarse y demostrarse independientemente de un contexto, la competencia depende del desarrollo del individuo, es parte de su acervo y de su coeficiente intelectual y humano.

Las competencias profesionales son definidas por Ortíz, E, como aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado. Expresan un enfoque holístico de la personalidad en la unidad de lo cognitivo, lo afectivo y lo conductual.

La autora de esta tesis asume que las **competencias profesionales** son aquellas ***que permiten al individuo solucionar los problemas inherentes al objeto de su profesión en un contexto laboral específico, en correspondencia con las funciones, tareas y cualidades profesionales que responden a las demandas del desarrollo social*.**

En las competencias se integran las motivaciones del maestro, su base cognitiva, tanto conceptual como instrumental, los procesos metacognitivos que le permiten

reflexionar y autorregular su desempeño y cualidades de personalidad que están en estrecha relación con las cualidades que plantea el modelo general del profesional de la educación.

La autora es del criterio que la competencia profesional no resulta de una sumatoria mecánica de conocimientos, habilidades, actitudes y valores. No se trata simplemente de una combinación de los componentes del contenido, esta postura resulta insuficiente desde el enfoque sistémico.

Investigaciones realizadas por Rita M. Alvarez de Zayas, identifican a las habilidades profesionales como aquellas que permiten al egresado integrar los conocimientos y llevarlos a la aplicación profesional, dominar la técnica para mantener la información actualizada, investigar, saber establecer vínculos con el contexto actual social y gerenciar los recursos humanos y materiales. **(4)**

La competencia profesional presupone la apropiación por el docente de un conjunto de cualidades formadas por habilidades

Se considera que las habilidades del educador, son habilidades pedagógicas, porque permiten que pueda interactuar con sus educandos, a partir de poseer el dominio no solo del contenido que debe impartir, sino de las particularidades psicológicas y pedagógicas de los alumnos, para desarrollar correctamente su función de educador, de transformador de la personalidad de estos. Son habilidades profesionales, porque lo diferencian de los profesionales de otras esferas del saber, porque las utiliza según las condiciones en que se encuentre y les permite diferenciar la atención psicopedagógica a los educandos de acuerdo con sus potencialidades y carencias. Por ello las habilidades del educador son **habilidades pedagógico profesionales** las que se definen como: ***el conjunto***

de acciones intelectuales, prácticas y heurísticas correctamente realizadas desde el punto de vista operativo por el sujeto de la educación, al resolver tareas pedagógicas, donde demuestre el dominio de las acciones de la dirección socio-pedagógica que garantiza el logro de los resultados de la enseñanza y la educación. **(5)**

1.2. Enfoque socio filosófico de la educación. La competencia para la labor educativa en el contexto de la nueva universidad

La educación presupone la apropiación de la cultura humana de forma dinámica con un carácter afectivo en que medien habilidades pedagógicas y además las referidas al proceso formativo cómo vía de exteriorización de la formación integral. El nuevo papel de la universidad ante la sociedad requiere de ella no sólo nuevas actitudes y valores, nuevos compromisos y relaciones, nuevas prácticas de cooperación y de servicios; exige también nuevas estructuras, nuevas formas de enseñanza-aprendizaje, nuevas modalidades de educación cooperativa, nuevas concepciones curriculares, nuevos sistemas de planificación y control. En definitiva, se trata de una universidad que cambie ella misma, que no se adapte pasivamente a lo que exigen los nuevos tiempos y haga permanecer lo que es su razón de ser.

El concepto que se asume como nueva universidad debe considerarse como aquella institución que con un carácter sistémico y holístico ha atravesado los muros de la Sede Central para irradiarse a toda las comunidades llevando a cabo un proceso de autogestión, que aglutina una parte significativa de las personas más calificadas en cada región. Se considera que la nueva universidad brinda

variadas oportunidades para poner los conocimientos al servicio de la solución de los problemas del municipio.

Una de las principales direcciones de trabajo de la sociedad consiste en trasmitir a las nuevas generaciones toda la experiencia que se ha ido acumulando en el terreno de las ciencias, la técnica y la cultura. Función que le corresponde netamente a la educación, cuya esencia radica en la transformación y enriquecimiento de la cultura humana.

Epistemológicamente este concepto ha ido evolucionando, transitando por diferentes etapas por lo que la educación se ha convertido en la categoría central de la pedagogía contemporánea.

La educación, en su sentido más amplio, se puede entender al **resultado de las relaciones sociales que establecen los hombres entre sí, y de las condiciones y el modo de vida en el que está inmerso**. **(6)**

Considerándola desde un enfoque más concreto, se puede decir que es la actividad que se lleva a cabo entre los educadores y sus educandos mediante la cual los primeros influyen en la formación del pensamiento y los sentimientos de los segundos.

En la conducción del proceso educativo, el docente es quien conduce la educación. El docente es el máximo responsable de trazar la proyección del proceso y comprobar y evaluar el alcance del aprendizaje del alumno: como también es responsable de lograr una formación integral de la personalidad del alumno: él debe conocer a quién educa, en qué medio educa, mediante qué se educa y qué cosas debe educar y de esta forma mantiene el estrecho vínculo

entre la educación y otras ciencias como la Psicología, la Sociología, la Didáctica y otras ciencias concretas.

Los fundamentos anteriormente expuestos son la base objetiva que hace posible el surgimiento de una nueva competencia en los que dirigen la educación; las competencias para la labor educativa.

Para la investigadora, la formación de competencias para la labor educativa posibilita un mejor desarrollo por parte del docente del enfoque integral.

El análisis de las diferentes teorías antes expuestas, ha permitido que la autora de esta investigación defina la **competencia para la labor educativa** como el conjunto de **capacidades, valores, actitudes y motivaciones que se ponen en función en la actuación del docente, a través de la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades necesarios para poder realizar de forma eficiente, eficaz y elevada competitividad la labor educativa para la formación integral de la personalidad de los estudiantes**.

Se propone este concepto de competencia para la labor educativa teniendo en cuenta que las motivaciones, capacidades, actitudes y valores se deben poner en función del desarrollo del conocimiento y habilidades por las siguientes razones:

- Las capacidades son las formaciones psicológicas de la personalidad que son condiciones para realizar con éxito determinados tipos de actividad. Las formaciones psicológicas que caracterizan la regulación ejecutora son las capacidades, abarcan como formaciones generalizadas, todo el campo de la regulación ejecutora en la personalidad.
- Los valores componen la estructura de la personalidad, permiten captar los significados reales a través de la capacidad de los sentidos en su actividad de

valoración, que permiten asumirlos o no, es decir funcionan a su vez como filtros en el proceso de socialización, incidiendo así en la función reguladora de la conducta, y por tanto, en las actitudes hacia el mundo circundante que están dirigidas e intencionadas por motivaciones e intereses, y que expresa una correspondencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace en el plano individual, y que posee una correspondencia con la sociedad.

- Las actitudes constituyen formas de motivación social que predispone el accionar del profesor hacia la formación de sus estudiantes. La actitud designa la orientación de las disposiciones más profundas del ser humano ante un objeto determinado.
- Las motivaciones. El desarrollo de la motivación profesional con relación a la labor educativa es un aspecto de vital importancia para un buen desempeño, es el motor impulsor para la adquisición de los conocimientos y habilidades.

El proceso educativo constituye una unidad de influencias que abarca todas las esferas del desarrollo del educando: cognitiva, afectiva, volitiva y física. Así presupone un sistema integrador de esas múltiples influencias que aunque en algunos momentos esté dirigido con mayor énfasis a una esfera en particular, o a un componente específico de esta, en mayor o menor medida, también se implican las esferas restantes.

De ahí que Carlos Álvarez de Zayas refiere que en la relación entre la instrucción y la educación; lo instructivo, cuya intención es el desarrollo del pensamiento, es limitado para comprender el proceso de formación de la personalidad, sin embargo la educación se alcanza mediante la instrucción**.(7)**

Muchos han sido los pedagogos, historiadores y hasta filósofos que han realizado aportes sobre el tema, dentro de los que se pueden citar: Félix Varela, José de la Luz y Caballero, José Martí, Rafael M de Mendive, Enrique J. Varona, entre otros, que no se pueden dejar de mencionar.

En esta investigación se aborda a la educación desde el punto de vista filosófico, dejando claro la concepción que se posee de la nueva universidad en la sociedad, el docente y el trabajo educativo. Desde otra perspectiva, la de los sujetos, alumno y maestro, el problema de la educación se concreta primordialmente en el proceso de aprender y enseñar, en el que se sintetiza todo proceso educativo. Por su fundamento psicológico, el interés de esta investigación se centra principalmente en la escuela histórico-cultural de L. S. Vigotski y seguidores.

El Enfoque Histórico Cultural, elaborado por Lev Semiónovich Vygotski (1896-1934), y sus continuadores, A. Leontiev (1983), P. Ya. Galperin (1986), N. Talizina (1986) entre otros, ha acaparado, en los últimos años, la atención de la comunidad científica, nacional e internacional, especialmente por su teoría del desarrollo histórico cultural de la psiquis humana, que *"es una síntesis genial y efectiva para estudiar, explicar y comprender la formación de la subjetividad desde diferentes planos"*. (R. Corral, 2002:27).

Entre los conceptos de Vygotski el de "Zona de Desarrollo Próximo" (ZDP), está entre los más importantes por su valor heurístico y relevancia para el diagnóstico y mejoramiento del proceso educativo. Se define como: *"la distancia entre el nivel real de desarrollo determinado por la capacidad de resolver un problema por sí solo y el nivel de desarrollo potencial a través de la resolución de un problema*

bajo la guía de un adulto o en colaboración con otro compañero más capaz" (L. Vygostki,1997).

En este concepto se relaciona el desarrollo, real y el potencial, del individuo, con su actividad de aprendizaje o de otro tipo, en relación con otro u otros. Transmite un mensaje de orientación a los sujetos del proceso pedagógico. Tanto, para el profesor con respecto al estudiante, como a sí mismo. Aporta una visión optimista a la educación, al interesarse en las perspectivas del desarrollo de los sujetos y no detenerse en lo que son en su estado actual.

La educación según Vygostki, con sus diferentes componentes: cognitivos, afectivos y volitivos; sus estructuras, formales y no formales, es una de las formas de actividad, decisiva para el desarrollo en el individuo, de sus características esenciales como ser humano.

Este enfoque sitúa la actividad del docente y el estudiante en su contexto histórico, actuando en los marcos de una cultura determinada, bajo específicas condiciones sociales, económicas, políticas y espirituales, en las cuales se forma y se desarrolla la individualidad. El enfoque histórico cultural, aplicado a la pedagogía, es el fundamento del proceso orientado al desarrollo integral de la personalidad. El estudiante y el profesor, son entendidos como sujetos en construcción, resultados inacabados del proceso de individuación y socialización, donde se apropian de la experiencia histórica acumulada por la humanidad (Leontiev N. A, 1983).

En su concepción de la enseñanza, Vygostki, tiene en cuenta el carácter educativo de la misma. Lo imprescindible de brindar a través de la enseñanza todos los elementos necesarios para la formación de la actividad cognoscitiva del

educando teniendo en cuenta el desarrollo del pensamiento, de sus capacidades y habilidades. Se coincide con el referido autor cuando plantea que de lo que se trata es de utilizar al máximo las posibilidades educativas que brinda cualquier situación de instrucción que al ser concebida íntimamente vinculada con la vida de la sociedad y de la profesión, en el contexto sociohistórico en que vive el estudiante, ha de encerrar necesariamente facetas que pueden ser analizadas y valoradas con una perspectiva axiológica, ante la cual se puede adoptar una determinada actitud.

Se puede entender esto como lo importante que resulta la no desintegración de la educación y la instrucción ya que ambas tienen una interdependencia que deviene en trabajo educativo, de lo que se trata es de que, partiendo de actividades o situaciones únicas, se identifiquen las potencialidades formativas, tanto en el orden cognoscitivo, como el afectivo-valorativo y comportamental, de las diferentes actividades que ha de realizar el estudiante y de las variadas situaciones docentes en que ha de participar.

Dentro de los continuadores de la escuela histórico-cultural que confieren a la enseñanza un papel rector en el desarrollo psíquico, se encuentran diferentes autores cubanos: (R. M. Álvarez 1995; C. Álvarez 1999; M. Silvestre 1999; P. Rico 2001; G. Bernaza y T. F. Lee 2001; D. Castellanos y otros; 2001 y M Silvestre y J. Zilberstein 2000, 2001, 2002; entre otros). Estos autores reconocen como elemento fundamental para el desarrollo de la cultura del hombre al grupo social, y que la enseñanza y el aprendizaje ocupan un lugar determinante, siempre que tengan un efecto desarrollador. Confieren a la didáctica actual cubana una concepción desarrolladora.

La filosofía de la educación que sustenta la investigación tiene dos principios básicos: la dialéctica y el humanismo.

- La dialéctica y su principio del historicismo supone entender la actividad del profesor-alumno en su carácter contradictorio, sistémico e histórico, es decir, el profesor y el estudiante como sujetos de la actividad educativa, deben ser investigados en su dinámica, en construcción o inacabados, no aislados de su contexto, sino como subsistemas del sistema social al cual pertenecen, con sus contradicciones. Ello exige investigar al profesor de forma histórica concreta, analizar su desarrollo, su tránsito de una etapa a otra superior, los cambios en sus acciones, en sus percepciones de sí, en fin, comprender el proceso de formación de su personalidad durante toda su vida profesional y como persona en un contexto determinado.
- El humanismo fija la meta y el centro de interés en la realización plena y libre del ser humano, y ve en la labor creadora del docente y en el aprendizaje también creativo del estudiante, una de las vías más expeditas de desbrozar el camino hacia ese fin.

En el presente se vive una crítica al modelo pedagógico tradicional y autoritario basado en la clase unipersonal, observándose los intentos de su renovación para lograr una formación humana más digna, crítica y participativa. Con lo que se demuestra el alcance y necesidad de realizar este principio en la sociedad.

En el desarrollo de esta tesis se ha reconocido que la efectividad de la labor educativa no puede limitarse a los resultados docentes, sino que debe apreciarse en un objetivo más amplio, la formación de un hombre capaz de sentir, pensar y

actuar integralmente, en correspondencia con las necesidades de la sociedad en que vive y el marco concreto de la comunidad en que se desarrolla.

Al interpretar y sintetizar lo antes expuesto , se puede apreciar que el proceso de formación comprende la formación de hábitos, y la asimilación de normas de conducta, sentimientos, cualidades, actitudes, conceptos morales, valores, principios y convicciones, de modo que el joven participe consecuentemente en el proceso de desarrollo histórico social de forma activa y creadora.

1.2.1. Enfoque educativo de la carrera de Agronomía

La Carrera de Agronomía es la más antigua de las que se corresponden con el perfil agropecuario de nuestro país, aprobándose su constitución oficial desde el 30 de junio de 1900, formando en sus inicios un profesional con conocimientos de ingeniería rural y también capacitado por dirigir la naciente industria del procesamiento de alimentos. Desde aquí comienza el proceso de formación del profesor universitario y por tanto la valoración de su calidad.

Se formó profesionales de perfil rural con un carácter cañero. Se puede afirmar que desde 1900 hasta 1958 los cambios fueron mínimos, fundamentalmente reagrupación de asignaturas en las cátedras y aparición de otras. Los que impartieron la docencia han sido figuras de renombre dentro de la carrera por sus conocimientos, cualidad que marcaba su calidad profesional pero no se profundizó en el trabajo docente metodológico no considerándose de gran trascendencia la competencia profesional pedagógica integral del profesor.

La carrera de Agronomía tiene su sede en la Facultad Agroforestal de Montaña, ubicada en la cabecera del municipio El Salvador, además de encontrarse en seis sedes municipales (Costa Rica, Argeo Martínez, Paraguay, Manuel Tames, Honduras y El Salvador)

En la carrera de Agronomía, se han sucedido planes de estudios que han sido cantera de profesores.

En la actualidad y como producto del trabajo de la Comisión de Carrera Nacional se dispondrá de un plan de estudio que forma un ingeniero más generalista, el plan D. Este plan de estudio del agropecuario, toma como base los planes de estudio ”C” perfeccionados de Agronomía y Forestal, y viene a dar solución a esta nueva necesidad del desarrollo agropecuario del país relacionada con el redimensionamiento de la Industria Azucarera, formando un Ingeniero Agrónomo de perfil amplio y una sólida base, preparado para resolver los problemas en los sistemas agropecuarios presentes en las unidades básicas de producción.

El centro gradúa ingenieros de perfil amplio en los campos de acción de Agronomía y Pecuaria simultáneamente capaces de resolver los múltiples problemas profesionales a que se debe enfrentar.

Un proceso docente-educativo que tenga una intención educativa tiene que asociar el contenido con la vida, con la realidad circundante, de la que forman parte las vivencias del estudiante y a la que está dirigido todo el proceso docente en su conjunto. **(8)**

La autora de esta tesis coincide con lo planteado por el citado autor enfatizando en que la labor educativa se hace más exitosa cuando más preciso y real es el

problema y el estudiante es capaz de desarrollarse como ser social y relaciona estos con los elementos afectivos vinculándolo a sus actuales y futuras relaciones sociales.

La carrera de Agronomía presenta todas las condiciones necesarias para hacer realidad lo anterior, lo cual se deriva de los objetivos educativos e instructivos trazados en el plan de estudio de dicha carrera donde el estudiante a través de las diferentes disciplinas puede enfrentarse a problemas prácticos y buscar la metodología para solucionarlos, por supuesto, esto sucede con ayuda del docente, pero desdichadamente esto no siempre se logra debido a que quien debe guiarlos, quien debe educarlo, no está dotado de los requisitos de calidad imprescindible para llevar a cabo la labor educativa, dentro de los que podemos mencionar: saber combinar lo cognoscitivo, lo afectivo y lo conductual, poseer atributos personales que influyen en la motivación de los estudiantes, buscar siempre la manera de hacer las cosas mejor, utilizar eficazmente los recursos y las situaciones que se le presentan, saber comprender y persuadir, ser creativos, orientar a la persona hacia un desempeño competente en todas las situaciones en que debe resolver problemas, actuar, relacionarse y proyectarse, conocer qué enseñan, a quién enseñan, cómo enseñan y para que enseñan.

Los documentos normativos de la facultad han permitido considerar que la labor educativa en la carrera es un gran trabajo de equipo, donde se relacionan todos los niveles para obtener como premisa la formación integral de los estudiantes lo cual expresa la pretensión de centrar el quehacer de las universidades en la formación de valores en los profesionales de forma más plena, dotándolos de cualidades de alto significado humano, capaces de comprender la necesidad de

poner sus conocimientos al servicio de la sociedad en lugar de utilizarlos sólo para su beneficio personal.

Significa lograr un profesional creativo, independiente, preparado para asumir su autoeducación durante toda la vida; que sea capaz de mantenerse constantemente actualizado, utilizando igualmente las oportunidades ofrecidas por las universidades de atender al profesional con una educación posgraduada que responda a las necesidades del desarrollo del país.

En este nuevo modelo de universalización se aprecia una mayor preocupación por alcanzar la unidad entre la educación y la instrucción, no obstante, se considera que lo que falta para su desarrollo es el cómo lograrlo. Desde hace varios cursos la educación superior cubana definió esta prioridad en un sistema de trabajo a escala de todo el país concertado y aprobado con la participación de las universidades, denominado **Enfoque Integral para la Labor Educativa en las Universidades** como Estrategia Maestra Principal del centro sustentada en la concepción de consolidar la atención personalizada del estudiante, a sus necesidades educativas y cognitivas, en todos los procesos de la vida universitaria para elevar a planos superiores la formación de una cultura general integral del estudiante. **(9)**

Se denomina integral a ese enfoque porque involucra a toda la comunidad universitaria .Para que esta labor brinde los frutos deseados, se requiere de una participación activa de todos los profesores, estudiantes y trabajadores en general. La universidad debe vivir un clima de trabajo educativo que se concrete en el aula y fuera de ella. Tanto la dimensión curricular como extracurricular deben estar caracterizada por este quehacer, de ahí que toda la estructura

universitaria desde la rectoría hasta el departamento deben estar participar de esta labor.

En este momento en la carrera de Agronomía del Centro Universitario de Guantánamo así como en las respectivas Sedes Universitarias Municipales donde se estudia, la labor educativa ha ido transitando de acciones educativas grupales a acciones educativas personalizadas, en vista a la formación integral de la personalidad.

Están aquellas que se realizan en el transcurso de las actividades curriculares donde se puede citar los proyectos educativos, que constituyen la manera particular de concretar, en cada colectivo estudiantil, el enfoque integral para la labor educativa en las universidades. Dicho proyecto no solo expresa la materialización, en el año, de las estrategias educativas de las asignaturas, sino también las tareas extracurriculares del universo educativo de ese grupo, en plena correspondencia con sus necesidades formativas, lo que evidencia la importancia de lograr un papel protagónico de los propios estudiantes en su elaboración.

A través de las tutorías se promueve el desarrollo de las diferentes dimensiones, de una forma integradora, holística (intelecto- cognitiva; afectivo- emotiva; social y profesional); se le brinda un seguimiento individual mediante la acción personalizada lo cual ha permitido elevar la permanencia en cada institución como tal.

Además de lo anteriormente expuesto se trabaja por lograr la incorporación de los estudiantes a tareas de alto impacto social, lo cual favorece su autoestima y se producen importantes transformaciones en su nivel de compromiso con la universidad, siendo esto consecuencia del avanzado pensamiento pedagógico del

Apóstol, quien no concebía la educación de otro modo sino a partir del vinculo estudio-trabajo. Toda la obra educativa cubana de estas cuatro décadas ha estado soportada por ese enfoque formativo.

Lo anterior demuestra que la estructura universitaria de esta facultad, desde el decanato hasta el departamento docente, participan de esta labor. Hoy la facultad Agroforestal de Montaña, dispone de una estrategia educativa concebida a nivel de institución, para precisar las acciones generales dirigidas a lograr estos propósitos, tanto en la sede central como en las sedes universitarias, donde esta labor constituye verdaderamente la prioridad en la labor de formación, en correspondencia con su carácter de estrategia maestra principal de la educación superior.

No obstante, y con independencia de los avances experimentados, aún no se alcanza la coherencia e integralidad requerida, como consecuencia de la cual no siempre se formulan las estrategias maestras de la manera más precisa y abarcadora, ni se logra un adecuado balance de las diferentes dimensiones de esta labor. Igualmente se aprecian insuficiencias en la precisión de las funciones que en este sentido deben realizar el coordinador de carrera, el de año, el de disciplina, así como el profesor guía, el profesor y el tutor, lo que incide negativamente en la efectividad de la aplicación del enfoque integral durante el proceso de formación, limitando sus resultados.

La comprensión de la importancia de esta labor, logrando convertirla en el modo esencial de todos los profesores, es la premisa para el desarrollo exitoso de este enfoque educativo. Sólo cuando todos los profesores se apropian de esta concepción y la hacen realidad en su actuación cotidiana, se logra una verdadera

integración entre los elementos de carácter instructivo y los educativos; y en consecuencia con ello, el proceso de formación asegura el cumplimiento de los objetivos previstos.

Para ello se elabora la estrategia educativa, y se garantiza su evolución en correspondencia con los objetivos generales previstos en el modelo del profesional y con las características particulares de cada colectivo. Estas estrategias educativas se derivan directamente de los propósitos educativos de la facultad, plasmados en el sistema de objetivos de trabajo del curso. Así, la labor educativa se estructura como parte de dicho sistema, y el proyecto educativo constituye, la forma específica de concretar los objetivos de trabajo de la facultad en cada año académico. Estos proyectos, en su integración, constituyen, un todo armónico, coherente, donde cada año desempeña verdaderamente el papel que le corresponde dentro del proceso de formación integral del estudiante.

A la Universidad, y en particular a la Universidad en la sociedad cubana actual, le corresponde proponerse estrategias en el trabajo docente educativo para formarlos en sentido positivo y lograr su máximo desarrollo. Lo que conlleva intrínsecamente a un perfeccionamiento de dicho proceso sobre bases científicas y en el que se considere la utilización de un sistema eslabonado y jerárquico de funcionamiento de las diferentes estructuras institucionales: los departamentos docentes con sus colectivos de asignaturas, los Colectivos de Carreras y los Colectivos de Años.

Los aspectos más relevantes de carácter educativo, en la universidad, se forman durante la instrucción y el papel del profesor como ejemplo de educador constituye un elemento primordial en el logro de tales objetivos. Si eso es así

¿Es posible dejar al libre quehacer de cada profesor la labor educativa? ¿Están dotados los docentes de los criterios de calidad necesarios para ello?

La universidad de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar, cada uno de los componente de ella, debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada elemento educativo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

1.2.2. El Enfoque Sistémico como método general de análisis de la competencia para la labor educativa

La educación a la vez que constituye un subsistema de la sociedad, es ella misma un sistema en sí, con componentes, elementos y subsistemas propios, que cada día se ven más frecuentemente y significativamente impactados por los diferentes desarrollos tecnológicos alcanzados por la sociedad y que requieren ser analizados bajo esta óptica de sistema para poder esclarecer, delimitar y conceptuar incluso el carácter, la magnitud y el papel real de los aportes que los mismos pueden y deben producir a las ciencias de la educación y al conocimiento científico en general.

Al plantearse en la investigación, la necesidad de mejorar la competencia para la labor educativa en la carrera, en cada análisis de su funcionamiento, cada nuevo elemento hacía reflexionar y conducía al análisis de la competencia, como un sistema donde se debían integrar todos sus componentes. En este sentido resultan de interés, diferentes trabajos que exponen las experiencias de la aplicación del Enfoque Sistémico a las diferentes estructuras organizativas y de dirección de la Educación Superior.

El enfoque en sistemas constituye un método general para el estudio de los elementos, procesos y fenómenos de la realidad objetiva, su universalidad permite considerar el objeto de estudio como un sistema y cada uno de los elementos que la componen serán subsistemas de los mismos, a la vez que pueden ser estudiados en calidad de sistemas (Carnota, 1985).

Carlos A. de Zayas (1998) realiza un análisis sistémico del proceso docente-educativo revelando cada uno de sus componentes, regularidades, subsistemas, cualidades y sus resultados como la integración, sistematización de todos los aspectos de una unidad teórica totalizadora.

El Enfoque Sistémico tiene sus propias complejidades. Una de ellas se presenta al pretender describir el objeto de investigación como un sistema que forma parte de uno mayor, pero que al mismo tiempo está compuesto de subsistemas que pueden estudiarse a su vez como sistema, otra, es la que origina el momento de describir el carácter integral del sistema, para lo cual se requiere dividir el mismo en partes integrantes, lo que a su vez está limitado por la necesidad de tomar la descripción del sistema como algo integral.

El primer autor encargado del estudio de la Teoría General de los Sistemas fue Ludwing Von Bertalanffy, en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.

Según López, A.; Parada, A.; y Simonetti, F. (1995, p. 145). Un sistema es un todo inseparable."…no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente (gestalt) que no se explica por las partes consideradas separadamente".

Cualquier conjunto de partes unidas entre sí puede ser considerado **un sistema**, desde que las relaciones entre las partes y el comportamiento del todo sea el foco de atención. Es difícil decir dónde empieza y dónde termina determinado sistema, los límites entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Para Bertalanffy una organización debe ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.

La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros

Según Bertalanffy (1976), citado por INEI, (1999) el pensamiento de sistemas es el "*estudio de las relaciones entre las partes de un ente integrado (abstracto o concreto) y de la manera de comportarse como un todo con respecto al entorno que lo rodea"*. Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema.

Lo antes referido tiene gran importancia para el estudio de la competencia educativa, ya que los elementos que la constituyen (motivos, capacidades, valores, actitudes, habilidades, conocimientos), están estrechamente interrelacionados y el entorno tiene una gran influencia sobre su comportamiento.

Sin embargo, para la implementación la Teoría General de Sistemas, en esta investigación, se hace necesario realizar un constructo del **análisis funcional,** método que se utiliza como herramienta para identificar las competencias inherentes al ejercicio de una función ocupacional. Su objeto de análisis es la función productiva*,* con énfasis en la certificación de competencias, o sea, identifica la competencia como atributo de funciones dirigidas a un resultado.

Es un proceso experimental*, no* existen procedimientos exactos para realizarlo; estos se van construyendo con los aportes de los participantes. Como tal, no consiste en la aplicación de una fórmula matemática exacta; más bien es un proceso de análisis del trabajo en sus funciones integrantes. El proceso se desarrolla *con expertos de la actividad laboral.*

Los pasos para realizar el análisis funcional son:

- Conformar el grupo de expertos.
- Establecer el propósito clave.
- Desarrollar el mapa funcional.
- Identificar las unidades de competencia y redactar los elementos de competencia.
- Redactar los criterios de desempeño.

Cada uno de estos aspectos permitieron a la investigadora determinar las competencias para la labor educativa del coordinador de carrera y de año de Agronomía, teniendo en cuenta los siguientes principios dados por Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER, 1999).

- El análisis funcional se aplica de lo general (el Propósito Principal reconocido) a lo particular.
- El análisis funcional debe identificar funciones delimitadas (discretas) separándolas de un contexto laboral específico.
- El desglose en el análisis funcional se realiza con base en la relación causa consecuencia.

1.3. Gestión basada en Competencias

El estudio de las nuevas tendencias en la gestión de la competencia para la labor educativa, que hoy se encuentra incluida en esta nueva etapa de la universalización, debe brindar la solución de los problemas del presente y anticiparse a las necesidades y aspiraciones del futuro y con esto se estará perfeccionando el capital humano con que cuenta nuestro país. Para entender este desafío educativo y administrativo, es útil remitirse a la enseñanza universitaria y comprender que esta requiere cada vez más que los profesores dominen un conjunto de conocimientos y habilidades que les permitan contribuir a la formación de valores, sentimientos, actitudes, etc., en sus estudiantes que garanticen la satisfacción del encargo.

Por supuesto, tal formación no puede ser asumida sólo por la universidad. La formación de la personalidad de un hombre, y dentro de ella sus valores, es resultado de la influencia ejercida por la sociedad, la escuela y la familia. Por tanto, la labor educativa deviene elemento de primer orden en el proceso de formación, debe ser asumida por todos los docentes desde el contenido mismo de cada una de las disciplinas y abarcar todo el sistema de influencias que sobre el joven se ejerce desde su ingreso a la universidad hasta su graduación.

Si importante resulta el capital financiero acumulado y la gestión eficiente de la actividad económica-financiera, igualmente importante resulta el capital intelectual. En este sentido, el MES ha inducido un cambio en toda la organización respecto a la gestión de los recursos humanos que va desde un enfoque divisionista por áreas hacia un enfoque integral y sistémico donde el centro es el hombre y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y con el resto de los sistemas existentes en la institución (MES, 2002) para el cumplimiento de su misión.

En este nuevo enfoque, el sistema de gestión debe contribuir a asegurar que cada miembro de la institución conozca lo que necesita de forma pertinente y oportuna, o en su defecto distinga donde se encuentra la información que le permite acceder al conocimiento existente en la organización, promover la responsabilidad individual y colectiva por el conocimiento en beneficio de la institución y de la sociedad, reconocer y premiar las acciones de interiorización, exteriorización y socialización del conocimiento, promover la confianza entre la institución y sus miembros, ayudar a los directivos a ver a los miembros de la institución como personas que cumplen funciones y se esfuerzan por ser

reconocidas por sus resultados y no como una integración de individuos necesarios para cumplir planes y cifras, así como trabajar en adquirir el conocimiento que necesita la organización y que de seguro no posee.

El término “gestión” se define como *“el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización”* (Koontz y Weihrich, 1995). De aquí que sean considerados como sistemas verticales que actúan de manera interdependiente en la búsqueda de mayor eficiencia en la generación y utilización de los recursos de la institución.

Luego de haber realizado un estudio minucioso sobre el tema en cuestión nos percatamos de que existen varias acepciones acerca del término **gestión:**

1. Gestión es la acción y efecto de gestionar y este a su vez es hacer diligencias para el logro de algo. (Diccionario Cervantes).
2. Acción y efecto de administrar. (Enciclopedia Encarta 2006).
3. Gestión al desarrollo del proceso administrativo del proceso docente-educativo. (Alvarez Carlos. La Escuela en la Vida).
4. Gestión: efectuar acciones para el logro de objetivos. (Glosario de términos técnicos).

Según Carlos Álvarez, la administración universitaria es aquel proceso encargado de lograr dentro de la universidad resultados prominentes, a través del desarrollo dialéctico de todos y cada uno de los procesos, dentro de un contexto económico, político y social, a través de crear una cultura y un clima institucional capaz de actuar ante los cambios tecnológicos de forma creadora e innovadora.

La administración (la gestión), como proceso, que se desarrolla en la Universidad, entendida ésta como institución, se analiza como sistema de procesos, con el fin

de lograr la calidad de sus resultados; y la eficacia y eficiencia, en fin la excelencia de los procesos universitarios como un todo, de forma integral. (Alvarez de Zayas, Carlos M. Dr. y Sierra Lombardía, Virginia Dra., 1998).

Cuando se habla o escribe sobre gestión, se piensa casi siempre en administración, y sus parámetros de funcionamiento se refieren a eficacia. Los que se dedican a la gestión están básicamente preocupados por la eficacia, en el sentido de criterios objetivos, concretos y medibles. Su estructura organizativa y sus interacciones personales deben producir rendimiento académico al costo más bajo. Y éste como el mejor de sus propósitos, ya que a veces ni siquiera el aprendizaje aparece como tal y sus preocupaciones se centran exclusivamente en el trámite administrativo.

Puede ser que el problema se encuentre en la idea generalizada de que los administrativos deben aplicar mecanismos automáticos que garanticen la eficacia. Sin embargo, *"comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretender especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz"* (Pérez Gómez, 1998:147).

Luego de realizado el análisis de las diferentes bibliografías se ha conocido que el término de gestión (la administración) se utiliza indistintamente por diversos especialistas, definiéndolo según el contexto; la autora haciendo un estudio didáctico de la teoría que le ha antecedido considera la **gestión** como **el sistema formado por un conjunto de acciones que representa un modelo determinado para realizar la planificación, organización y control de las actividades que se llevan a cabo en la institución.**

Acorde con estas bases, se puede afirmar que no existe gestión del conocimiento sino se implementa una buena gestión de la información y es por ello que en el marco de esta tesis, será referida la propuesta de gestión para el mejoramiento de las competencias educativas como un proceso integrado y sistémico de adaptación continua

1.3.1. Gestión de personas

La autora de esta tesis coincide con Edvisson y Malone (1988) cuando afirman que el capital humano es el recurso estratégico más importante que posee cualquier organización para mantener su posición o garantizar la supervivencia ante la dinámica de cambio que impone el entorno y por lo tanto una gestión inadecuada de los recursos humanos puede conllevar a la descapitalización de la organización ante la fuga de sus mejores talentos.

Más que nunca el profesional de una institución siente la necesidad de indicadores comparativos o de tendencias que le informen sobre el éxito de su gestión y la aportación de valor que supone cada una de sus decisiones. El directivo necesita comparar su gestión consigo mismo y con sus competidores.

El modelo en que se basa la guía de gestión de esta tesis parte de un enfoque genérico respecto a la función de gestión de los recursos humanos cuya responsabilidad corresponde a todos los directivos que tienen a su cargo un equipo de personas y no solo a los responsables de Personal o de Recursos Humanos. Este se inspira en el concepto del balance ScoreCard (o tarjeta de indicadores expuesto como balance) propuesto por R. Kaplan y D. Norton que en la actualidad constituye uno de los instrumentos más utilizados en la identificación de indicadores para el control de la gestión.

El sistema contempla indicadores que reflejan los resultados de la gestión realizada, como medidas de inductores de la gestión, que permiten obtener una proyección futura mediante la evaluación de tres perspectivas que son*: los clientes, los procesos internos y la del desarrollo de las personas.*

La gestión por competencia constituye una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar al nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo, es el impulsar la innovación para el directivo de la carrera ya que los educadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Este trabajo no puede considerarse definido ni cerrado porque la propia dinámica de la gestión de los recursos humanos en el ámbito educativo impone su progresiva actualización. Pueden aparecer nuevos métodos o distintos aspectos y parámetros mejor adaptados a la casuística de cada carrera o área educativa para modificar o añadir a los que aquí se proponen.

La gestión de los Recursos Humanos en la universalización ha gozado de una evolución acelerada como lo exigen los nuevos tiempos, en esta investigación se da a conocer una propuesta que logre la obtención del capital humano como lo define el presidente de los Consejos de Estado y de Ministro de Cuba compañero

Fidel Castro (2005) *"…**Capital humano implica no solo conocimientos, sino también y muy esencialmente conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con poco"*.**

1.4. Resultados de los métodos aplicados para el diagnóstico del problema

Con el fin de realizar una constatación del estado real del problema se llevó a cabo un diagnóstico que contemplaba los indicadores expuestos en el **anexo 1**.

Estos indicadores hicieron posible la realización del diagnóstico, por lo que se considera que fueron los que ofrecieron la información relacionada con el problema objeto de estudio en la Facultad Agroforestal de Montaña del Centro Universitario de Guantánamo, es decir, el comportamiento de las competencias de los coordinadores para llevar a cabo la labor educativa. Se efectuaron, además, 7 observaciones a actividades presenciales, así como 8 visitas a las asambleas de brigadas para comprobar la participación activa del colectivo pedagógico en las etapas del proyecto educativo.

La aplicación de estos instrumentos permitió obtener los siguientes resultados:

Mediante la revisión de las documentaciones de la Educación Superior se pone de manifiesto que la labor educativa en la universidad parte de la estrategia maestra principal, adquiriendo particular relevancia dentro del sistema de influencias educativas aquellas realizadas durante el desarrollo de las actividades curriculares. Dentro de este enfoque se significa como un elemento de vital importancia los proyectos educativos. Enio Robas Díaz (2000) hace referencia a las acciones a ejecutar por el jefe de colectivo de año en función de lograr el éxito con la aplicación del proyecto, dentro de las que están:

- Taller con profesores y dirigentes estudiantiles para valorar cada uno de los aspectos que se consignan en la etapa de condiciones previas.
- Seminario al Consejo de la FEU y dirigentes de la UJC para dominar las orientaciones que al efecto se conciben para estas organizaciones.
- Valorar el funcionamiento del colectivo pedagógico para desarrollar su labor a partir del proyecto educativo.
- Taller con el Consejo de la FEU y dirigentes de la UJC de las facultades sobre el papel de las organizaciones juveniles en la construcción del proyecto.

Al mismo tiempo se dejan claras las acciones a desarrollar por el colectivo pedagógico en las tres etapas de dicho proyecto, las cuales se pudieron observar durante la investigación. (**Anexo 2)**.

Se pudo precisar que existe poco protagonismo por parte de los estudiantes en las etapas, no siendo debidamente guiados por los docentes o por el profesor guía. Según diagnóstico aplicado, algunos docentes no dominan aún las etapas del proyecto educativo (Sensibilización y Diagnóstico, Construcción, Ejecución y Evaluación) ni las acciones a desarrollar en cada una de ellas, en algunos casos tienen en cuenta para la caracterización de los estudiantes, las de los cursos anteriores lo cual no puede ser posible debido a que cada año tiene sus peculiaridades, planteando en este caso, que hacer nuevamente la caracterización les demora el trabajo. Esto fundamentalmente se puede observar en las Sedes Universitarias donde no existe un coordinador de año que dirija el proceso y en su lugar está el guía y el jefe de brigada que por supuesto no

conocen las acciones anteriormente mencionadas. Todo lo anterior, le quita la calidad requerida a tan importante vía para el desarrollo del trabajo educativo.

En la encuesta aplicada a los docentes y directivos de la carrera, se realiza una apreciación crítica del conocimiento que tienen estos de los estándares de calidad para la realización de la labor educativa y el nivel de satisfacción que poseen los mismos en cuanto a la formación integral de los estudiantes, siendo evaluadas por ellos mismos en una escala que oscila entre 5 y 1, en la que la categoría de 5 es la máxima satisfacción y 1 es mínima satisfacción. **(Anexo 3)**.

Con relación a la satisfacción con la labor educativa desempeñada, el 91 % evalúa el conocimiento que poseen los docentes en cuanto a los objetivos educativos de su año, en una escala de 3, y un 9 % lo hacen en 2, en lo referente a los conocimientos imprescindibles para ejercer dicha labor, un 9 % lo sitúa en 3, un 78 % en 2 y un 13 % en 1; en la categoría de 3, un 9 % sitúa la disposición de la información y formación necesaria para el desarrollo de la labor educativa, mientras que el 38 % lo hace en 2 y un 53 % en 1.

Como se puede apreciar en este aspecto, es notable el insuficiente conocimiento de algunos docentes para desarrollar con éxito la labor educativa, por lo que aún no se sienten plenamente satisfechos en este sentido.

En lo que respecta a la satisfacción con el equipo de trabajo, el 56 % ubica la planificación y organización del trabajo en el colectivo de carrera en 3 mientras que el 35 % lo hace en 2 y el 9 % en 1; este mismo por ciento sitúa la planificación y organización del trabajo en el colectivo de año en 4, el 47 % en 3, el 31 % en 2 y el 13 % lo sitúa en 1. En el indicador a medir estos mismos aspectos, pero en la disciplina, el 9 % lo evalúa en 4 y el 47 % en 3. Es

significativo resaltar como el 69 % ubica la no correspondencia de los resultados obtenidos como consecuencia de la labor educativa con los objetivos propuestos en 4, el 25 % en 3 y el 6 % en 2.

Sobre el aspecto referido al responsable inmediato, el 16 % ubica la satisfacción existente por los resultados de la labor educativa en el año debido a la organización y control del coordinador en 3, y el 84 % en 2; el 87 % sitúa la necesidad de fortalecer las competencias en los coordinadores en 5 y el 13 % en 4.

Lo anterior demuestra que aún existe cierta insatisfacción de algunos docentes en cuanto a la planificación y organización del trabajo educativo en la carrera y en el año y pueden apreciar lo imprescindible de mejorar las competencias en los coordinadores de estos niveles.

En cuanto a la retribución y evaluación de la actuación, el 81 % ubica el reconocimiento a la responsabilidad del coordinador de año en una categoría de 3, el 13 % en 2 y el 6 % en 1; mientras que el 91 % sitúa la no correspondencia entre los resultados obtenidos en la evaluación de la labor educativa con lo esperado en 4, el 3 % lo hace en 3 y el 6 % en 1, el seguimiento adecuado por parte de los profesores al cumplimiento de los objetivos el 31 % lo evalúa en 4, el 56 % en 3 y el 13 % en 2, el desarrollo de la capacidad de los docentes en la carrera para el trabajo educativo el 85 % lo sitúa en 3, el 9 % en 2 y el 6 % en 1.

En el desarrollo profesional, el 94 % sitúa la necesidad de un adecuado programa de capacitación para los profesores que posibiliten el mejoramiento de las competencias educativas en 5 y el 6 % en 4, a diferencia del conocimiento por

parte de los docentes de los estándares de calidad para garantizar con éxito la labor educativa que lo ubican 3 % en 3, 6 % en 2 y el 91 % en 1.

La satisfacción general de los docentes con los resultados obtenidos en la labor educativa, el 19 % la ubica en 2 y un 81 % en 1, lo referente a la motivación de estos por la actividad que desempeñan el 19 % lo hace en 4, el 16 % en 3 y el 65% en 2.

Lo anteriormente planteado demuestra que los docentes no dominan los estándares de calidad que deben poseer para desarrollar la labor educativa, así como lo imprescindible de habilitar un programa de capacitación que mejoren las competencias educativas ya que se muestra insatisfacción en este sentido.

A través de la entrevista realizada a los coordinadores de años específicamente con el objetivo de precisar su papel en la labor educativa, quedó demostrado que estos no dominan al ciento por ciento cuáles son las competencias que, desde su función, necesitan poseer para ejercer la labor educativa; a pesar de conocer los documentos que norman la organización y dirección del trabajo en el año reconocen que el trabajo educativo realizado no alcanza la calidad requerida lo cual se evidencia en ocasiones en la conducta de los estudiantes tanto en la institución como fuera de ella. (**Anexo 4)**.

Los controles a las actividades presenciales evidenciaron que la mayoría de los docentes no explota al máximo las potenciales educativas de la instrucción, la que está contemplada en la segunda ley de la Didáctica: La educación a través de la instrucción, en ocasiones el contenido no le es significativo al estudiante y por tanto no lo utiliza como instrumento para transformar el medio, por ende no es educativo; no le dan salida en las clases a las acciones planificadas en el

proyecto educativo, de ahí que el tratamiento metodológico del contenido no lo realizan en función del proyecto. Además en muchos casos se hace visible la no existencia de relaciones afectivas entre estudiante y docente lo cual impide que este último incida en los aspectos más sensibles de la personalidad de sus alumnos y por supuesto no exista un correcto desarrollo de la labor educativa. (**Anexo 5)**.

Hay que reconocer el meritorio trabajo realizado por algunos docentes en la labor educativa y los avances obtenidos en este sentido, pero una gran parte, integrada fundamentalmente por docentes noveles y los vinculados por la Tarea Álvaro Reynoso, aún requieren de una adecuada preparación, por lo que se propone una mejor organización, para que los resultados sean más sólidos. En el diagnóstico realizado se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Existe desconocimiento por parte de los profesores de los estándares de calidad que deben poseer para el desarrollo eficiente de la labor educativa.
2. Aún no existe protagonismo de los estudiantes en el desarrollo del proyecto educativo y los docentes no tienen suficientes conocimientos de las etapas del mismo y de las acciones a desarrollar en estas.
3. Aunque en la actualidad hay documentos que norman la organización y dirección del trabajo en la carrera y el año, estos no son del dominio total por los profesores, por lo que en ocasiones esta actividad ha estado asociada al trabajo espontáneo, a supeditarlo a la dinámica de la vida universitaria.

4. Resulta insuficiente la transparencia de la planificación, organización, ejecución y control del proceso formativo a nivel de carrera y de año fundamentalmente en la SUM.
5. Se utilizan de una forma muy limitada las posibilidades educativas que potencialmente poseen los contenidos propios de cada materia, a lo que se suma que no se enfoca de un modo integrado la influencia educativa del proceso curricular y extracurricular, lo que dificulta el proceso formativo que se debe lograr con los estudiantes en cada año.
6. No siempre los objetivos por año tienen un enfoque integrador lo que dificulta la precisión de las acciones a realizar en el año para garantizar su logro.
7. Algunos profesores desconocen los objetivos del año o aunque los dominen parcialmente no saben como contribuye su asignatura al logro de estos, fundamentalmente en objetivos que no responden a una asignatura en particular sino que su cumplimiento depende de la labor de todas las asignaturas en el año.

Potencialidades:

- Los docentes y estudiantes están identificados con la obra de la revolución, formados por esta.
- Comprometidos y motivados con la universalización.
- Portadores de valores como la responsabilidad, laboriosidad, patriotismo, solidaridad, entre otros.

- Con resultados satisfactorios en la labor que realizaban en sus puestos de trabajo.

Los resultados demuestran que es necesario continuar trabajando para perfeccionar la labor educativa en la carrera de Agronomía del CUG, por lo que se requiere del mejoramiento de las competencias en este sentido..

1.5. Conclusiones del capítulo

- El análisis de las tendencias históricas realizado destaca las particularidades de la competencia en los diferentes contextos, así como las específicas del educador.
- El mejoramiento de las competencias para la labor educativa en los docentes contribuye a la formación integral de la personalidad de los estudiantes, respondiendo a las nuevas exigencias de la sociedad.
- El profesional de la educación alcanza un desempeño profesional de calidad cuando logra integrar en el mismo todas las competencias profesionales, aspiración en la que es necesario trabajar.
- El diagnóstico permite demostrar que se manifiesta un desconocimiento por parte de los docentes en cuanto a los estándares de calidad que deben poseer para llevar a cabo una correcta labor educativa así como una insatisfacción de los mismos en este sentido.

CAPÍTULO 2

COMPETENCIA PARA LA LABOR EDUCATIVA DE LOS PROFESORES.

PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

2. COMPETENCIA PARA LA LABOR EDUCATIVA DE LOS PROFESORES. PROPUESTA DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

2.1. Procedimientos para la construcción de la propuesta de gestión para el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa

En el capítulo anterior se analizaron diferentes concepciones en torno a las competencias profesionales, al papel de la Didáctica en dicha formación, a las competencias profesionales en el marco de la formación del educador (Centro de Estudios Educacionales, ISPEJV, 2002) y se explicitaron las posiciones de la autora al respecto.

Los análisis realizados y las posiciones asumidas, permitieron concebir la labor educativa como un proceso importante en la formación integral que sienta las bases para el futuro desempeño profesional, de ahí la importancia de examinar durante este período el desarrollo de las competencias profesionales.

Una competencia de gran importancia para el desempeño del profesional de la educación es precisamente la educativa. Su desarrollo desde la formación inicial constituye una necesidad en las condiciones actuales de la formación de maestros en Cuba. Sin embargo, siendo una competencia distintiva de este profesional, no aparecen estudios especializados acerca de la misma en la

literatura consultada, por lo que esta tesis es una modesta contribución a este déficit con una propuesta de gestión para el mejoramiento de la mencionada competencia.

La concepción de competencia para la labor educativa que se expone en esta investigación, es el resultado de un proceso de indagación y elaboración en los planos conceptual y operacional y brinda pautas en el orden teórico y metodológico para propiciar una adecuada conducción del proceso.

En este capítulo se detallan los aspectos relacionados con la concepción de la investigación, el camino seguido para obtener las evidencias del problema investigado, y los procedimientos utilizados para la construcción de la propuesta para el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa.

Los procedimientos utilizados fueron los siguientes:

1) Aplicación de la Teoría General de Sistemas (TGS).
2) Determinación de la unidad de competencia para la labor educativa.
3) Determinación de los criterios de evaluación de la variable competencia para la labor educativa.
4) Aplicación del modelo “Cuadro de Mando para la Gestión de Personas”.

1) Aplicación de la Teoría General de Sistemas (TGS)

La posición de la autora de la tesis con relación a la utilización de la TGS es la siguiente:

a) Considerar la competencia para la labor educativa como un sistema compuesto por los siguientes elementos: motivos, capacidades, valores, conocimientos y habilidades. (**Ver anexo 6).**

b) Evaluar la competencia en sus tres dimensiones: cognitiva, efectiva-motivacional y ambiental.

Esta competencia, entendida como una configuración psicológica, está integrada por tres dimensiones que interactúan dialécticamente:

- Dimensión cognitiva
- Dimensión afectiva motivacional
- Dimensión ambiental.

Estas se separan didácticamente para su mejor comprensión pero se articulan de manera armónica en la actuación del sujeto. La afectación de uno de los elementos afecta el funcionamiento de los otros. Las dimensiones constituyen recursos que moviliza el individuo y permiten su desempeño eficiente.

La dimensión cognitiva está integrada por un sistema de conocimientos y habilidades, vinculados a la labor educativa.

Los conocimientos expresan la adquisición por parte del hombre de los aspectos teóricos y metodológicos de la cultura socialmente elaborada en las diferentes esferas de la vida social.

La denominada dimensión cognitiva incluye no sólo la base de conocimientos, sino también el sistema de acciones, la calidad de los procesos que ejecuta al conducir el proceso de enseñanza aprendizaje.

Cuando la competencia se contextualiza en una carrera específica, el contenido y los métodos propios de la especialidad aportan elementos singulares a la misma. En el caso de una carrera que exija una formación integral, la competencia

educativa también estará presente, marcada por las propias relaciones interdisciplinares que se establezcan en el currículo de la formación.

La dimensión afectiva motivacional en articulación con la dimensión anterior expresa la unidad cognitivo afectiva que está en la base del comportamiento humano y que constituye un punto central para comprender el desarrollo de la personalidad. La competencia implica que junto con las habilidades y conocimientos que el sujeto debe desarrollar también existan necesidades, motivos y actitudes favorables para llevar a cabo la labor educativa. Si no existe una disposición positiva para el desarrollo de esta labor, no estamos en presencia de un profesional competente para educar. En términos generales se puede afirmar que la motivación es la palanca que mueve toda conducta.

La motivación se manifiesta de disímiles maneras y se expresa en el desempeño en general y por ende, también en el plano educativo. La motivación por la profesión tiene un papel esencial en la competencia educativa, induce y sostiene el desempeño del docente en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, sus modos de actuación, las posturas que asume y la realización de esfuerzos volitivos para la consecución de metas en la dirección de dicho proceso.

La dimensión ambiental. Además de las características personales, también hay que prestar atención a los factores externos. Las variables personales que se han tratado están estrechamente condicionadas por la influencia del medio en el cual se desarrolla cualquier actividad.

Brunet, L (1997) plantea que dentro de los factores externos hay que considerar los siguientes: Los recursos organizacionales, el ambiente físico de trabajo y la estrategia de la organización para el logro de las metas deseadas.

2) Determinación de la unidad de competencia para la labor educativa

Para la determinación de la competencia educativa se utilizó el método de **análisis funcional** explicado en el capítulo 1 y se tuvo en cuenta lo siguiente:

Para cualquier sector, en este caso *"en la educación superior"* existen diferentes áreas ocupacionales, dentro de las áreas ocupacionales, existen niveles de ocupación y dentro de los niveles de ocupación, se encuentran los niveles de desempeño:

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo.

Área ocupacional	Niveles de ocupación	Niveles de desempeño
Centros de Educación Superior	Rectoría	- -
	Facultad	- -
	Carrera	• Coordinador de carrera • Coordinador de año • J' disciplina • Profesor

En cada nivel de desempeño debe quedar bien definido ¿Cuál es el propósito clave y cuáles son las funciones principales?

Para la determinación de las funciones se tuvo en cuenta que el proceso de formación en la educación cubana responde al cumplimiento de tres dimensiones esenciales, que en su integración garantizan el objetivo de preparar integralmente al estudiante, estas dimensiones son: la educativa, la instructiva y la

desarrolladora, cada una posee personalidad propia, pero que tienen lugar a la vez relacionados entre sí e influyéndose mutuamente. Estos se diferencian en su intensión, en lo que persiguen; el educativo, la formación del hombre para la vida, el instructivo, la formación del hombre para vivir, el desarrollador, la formación de sus potencialidades funcionales.

2.a) Caracterización coordinador de carrera y de año

Ambos desarrollan todo el quehacer pedagógico necesario para el buen funcionamiento de la carrera como un todo. A estos se subordinan las asignaturas, las que forman parte de una disciplina académica y se imparten en un determinado año académico, de ahí que constituyan un nivel de sistematicidad de la carrera en función de los subsistemas de orden mayor: el año y la disciplina, así como del papel que desempeñan en respuesta a cada una de las estrategias curriculares.

El trabajo educativo individual está caracterizado por la preparación del profesor en los aspectos educativos de su asignatura, y es premisa para el desarrollo exitoso del trabajo educativo en forma colectiva, el cual tiene lugar, en todos los subsistemas de la carrera, año, y disciplina. Así se identifican tres colectivos básicos para el trabajo educativo, que son:

- Colectivo de carrera.
- Colectivo de año.
- Colectivo de disciplina.

La realización del trabajo colectivo en cada uno de los subsistemas supone una determinada conducción, y con ello la identificación de aquellos profesores responsabilizados en esa misión.

El análisis de esta problemática conduce necesariamente a delimitar cuales han de ser las funciones de estos docentes, en relación con aquellos cuya tarea institucional es dirigir el proceso docente según la estructura de dirección de las universidades (rectora, decanos, jefes de departamento) con el objetivo de evitar repeticiones. En ambos casos la gestión supone planificar, organizar, regular y controlar, la diferencia está en la labor de los jefes a las diferentes instancias, esta regulación se manifiesta en forma de dirección, en estos colectivos se manifiesta como conducción. Se les denomina coordinadores a quienes conducen metológicamente esos colectivos, para distinguirlos de otros que la responsabilidad es administrativa.

Los coordinadores de cada nivel son los siguientes.

- Coordinador del colectivo de carrera.
- Coordinador del colectivo de año.
- Coordinador del colectivo de disciplina.

Resulta necesario en primer lugar, determinar con claridad el papel que le corresponde al coordinador de carrera, de año y de disciplina en este enfoque dirigido a la labor educativa. El punto de partida ha de ser, sin lugar a dudas, el modelo del profesional, cuyos objetivos generales (instructivos y educativos) aparecen declarados en el plan de estudio. La integración de esos propósitos a la estrategia educativa de la facultad permite determinar la correspondiente a cada

carrera, y como consecuencia de ello, su concreción en cada año académico en los respectivos proyectos educativos cuya eficacia se sustenta en el análisis realizado por los protagonistas de esa actividad, el colectivo de profesores y estudiantes de cada uno de los años de la carrera, brindando con ello una respuesta integral a los objetivos más generales propuestos en el plano educativo y a la vez incorporando al mismo aquellos aspectos particulares que responden a las características de cada uno de los grupos, e incluso de cada uno de los estudiantes en particular.

El decano es el jefe de los planes de estudio de la facultad y responde administrativamente ante el rector por la calidad del proceso de formación, para lo cual se apoya en un coordinador de carrera, quien conduce todo el proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos previstos. Similar razonamiento se hace con el año y la disciplina.

El coordinador del colectivo de la carrera es quien, adjunto a toda la documentación de la carrera como tal, conduce el proceso educativo y lo controla, propicia la creación de un adecuado clima para la labor educativa cuyo punto de partida es el análisis con los estudiantes y demás docentes de los elementos esenciales que deben estar presente en las exigencias educativas de la carrera, con particularidades en cada una de las disciplinas.

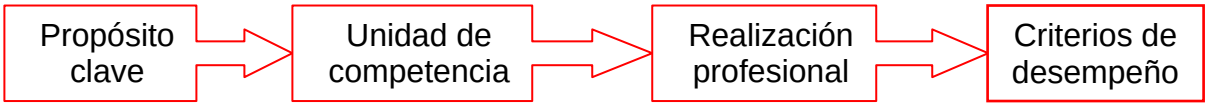
El coordinador del colectivo de año, cumple igualmente funciones de tipo educativo, en correspondencia con lo cual planifica y desarrolla el trabajo docente y metodológico del colectivo de profesores. El año académico constituye la célula de la labor educativa. Su esencia no radica en identificar los valores a desarrollar

en cada una de las asignaturas de un año, sino en cómo cada una de ellas contribuye al logro de los propósitos educativos de ese año.

Es en el colectivo de año, donde se agrupan los profesores de un año académico y tiene como misión velar por el cumplimiento de los objetivos previstos en ese nivel, para lo cual el contenido principal de su actividad ha de ser la dirección de la labor educativa en el año, asegurando la plena correspondencia de su proyecto particular con los objetivos generales concebidos. Del mismo modo, revisten especial importancia las influencias educativas realizadas durante el desarrollo de la actividad curricular, las que constituyen la columna vertebral de todo el sistema educativo y su estructuración debe responder a la concepción integradora antes expuesta, dentro de la cual cada asignatura y disciplina del plan de estudio desempeña un papel específico, ya que tales influencias, en su integración, aseguran el logro de nuevas cualidades en el año y con posterioridad en la carrera.

Esto se confirma con lo planteado por Pedro Horruitiner (2006) en su publicación La universidad cubana: modelo de formación, al hacer alusión a los niveles de integración de la carrera; el año y la disciplina, así como con otras tesis que han tratado tan importante tema como es la de Teresa Carrasco Jiménez (2004) en la que hace referencia a la aplicación del enfoque sistémico en la concepción del sistema de trabajo en los primeros años académicos de las carreras de ciencias técnicas.

A través del análisis funcional se identificó la unidad de competencia educativa para cada uno de estos niveles de desempeño. Para ellos se procedió de la siguiente forma:



Coordinador de carrera

Propósito clave	Funciones (unidades de competencia)
Lograr con efectividad el cumplimiento de los objetivos de la carrera, teniendo en cuenta el cumplimiento de los estándares de calidad del proceso de formación, en correspondencia con el nivel de acreditación.	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz de la dimensión educativa del proceso de formación.
	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz de la dimensión instructiva del proceso de formación.
	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz de la dimensión desarrolladora del proceso de formación.
	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz del reglamento metodológico

Esta investigación solo se refiere a la función relacionada con el cumplimiento eficaz de la dimensión educativa del proceso de formación.

Realización Profesional (Elementos de competencia).

Para el cumplimiento eficaz de la dimensión educativa, es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Elaborar el cronograma de actividades relacionado con la confección ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida.

2. Elaborar la estrategia educativa de la carrera.
3. Revisar y aprobar el proyecto educativo de cada año.
4. Controlar por diversas vías el cumplimiento del cronograma de actividades y la estrategia educativa de la carrera.
5. Brindar una atención diferenciada a los estudiantes de 1ro y 2do año.
6. Evaluar el trabajo desarrollado por el coordinador de año, coordinadores de carrera de las SUM y J' disciplina.
7. Dominar los documentos que norman la ejecución de las actividades relacionadas con la labor educativa.

Estas acciones coinciden con algunas de las funciones metodológicas del coordinador de carrera propuestas por Sagó M. (2006), dentro de las que se encuentran:

- Proyección, ejecución y control de las estrategias educativas y proyectos de vida.
- Planificación y ejecución de la evaluación integradora de los estudiantes.
- Planificación, ejecución, control y evaluación del proceso de formación del profesional a través de la integración de los componentes académico, investigativo, extensionista y laboral.

Coordinador de año

Propósito clave	Funciones (unidades de competencia)
Lograr con efectividad el cumplimiento de los objetivos del año, teniendo en cuenta el cumplimiento de los estándares de calidad del proceso de formación, en correspondencia con el nivel de acreditación.	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz de la dimensión educativa del proceso de formación.
	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz de la dimensión instructiva del proceso de formación.
	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz de la dimensión desarrolladora del proceso de formación.
	Realizar las acciones relacionadas con el cumplimiento eficaz del reglamento metodológico

Realización Profesional (Elementos de competencia).

Para el cumplimiento eficaz de la dimensión educativa, es necesario realizar las siguientes acciones:

1. Cumplir con el cronograma de actividades relacionadas con la elaboración, ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida del año.
2. Cumplir con las acciones previstas en la estrategia educativa de la carrera.
3. Analizar en la brigada y colectivo de profesores el proyecto educativo.
4. Informar a la carrera el cumplimiento del cronograma de actividades y de las acciones previstas en la estrategia educativa que le corresponde al año.
5. Analizar en las reuniones del colectivo de año los resultados de la formación integral de los estudiantes.
6. Evaluar el trabajo desarrollado por el profesor guía.
7. Dominar los documentos que norman la ejecución de las actividades relacionadas con la labor educativa.

Para valorar cada una de estas acciones, se aplicó una encuesta a 15 especialistas. (**Anexo 7).** La caracterización de los mismos se puede apreciar en el **anexo 8.**

Cada aspecto fue evaluado a partir de las categorías siguientes: Muy Adecuado (MA); Bastante Adecuado (BA); Adecuado (A) y Poco Adecuado (PA). Asimismo, se dio la posibilidad de exponer algunas ideas críticas, recomendación u otro aspecto relacionado con los elementos de competencias.

El análisis e interpretación de los resultados de la valoración realizada por los especialistas, en cuanto a las realizaciones profesionales del coordinador de carrera y de año, permitió concluir que todas las acciones fueron evaluadas de **muy adecuadas** según resultados obtenidos, los que se muestran en el **anexo 9.**

Para cada una de las realizaciones profesionales se determinaron los criterios de desempeños, así como la ponderación que llevándola a la escala de E, B, R y M permitió evaluar el desempeño del coordinador de carrera. (**Anexo 10)** y del coordinador de año. (**Anexo 11**)

Estos criterios responden a la dimensión cognitiva.

3) Determinación de los criterios de evaluación de la variable competencia educativa

Para cada una de las dimensiones fue necesario determinar los criterios de evaluación. Para ello se establecieron las siguientes escalas ordinales:

- **Dimensión cognitiva**. Para medir esta dimensión se utilizó la siguiente escala: Excelente (E), Bien (B), Regular (R) y Mal (M).

- **Dimensión afectiva motivacional**. Para medir esta dimensión se utilizó la siguiente escala: Muy de acuerdo (MDA), de acuerdo (DA), en desacuerdo (EDA), muy en desacuerdo (MED).
- **Dimensión ambiental**. Para medir esta dimensión se utilizó la siguiente escala: Muy adecuada (MA), Adecuada (A), Poco adecuada (PA) y No adecuada (NA).

Los criterios de evaluación de la variable competencia para la labor educativa están constituidos por ternas donde:

- El primer indicador se refiere a los conocimientos y habilidades mostrados por cada nivel responsable de su aplicación, la identificación adecuada del contenido que se requiere para el desempeño educativo, la toma de decisiones con criterios propios en la dirección del proceso de enseñanza aprendizaje, el trabajo personalizado y sistémico con los componentes del proceso de enseñanza aprendizaje, el desempeño alternativo en la planificación, ejecución y control del proceso de enseñanza aprendizaje y la transferencia de recursos educativos a diferentes actividades del contexto de actuación profesional. Estos indicadores constituyen recursos cognitivos instrumentales fundamentales para planificar, ejecutar y controlar a nivel individual y grupal.
- El segundo indicador, a la motivación necesaria para llevar a cabo la labor educativa.
- El tercer indicador a la influencia positiva de los factores del medio donde se lleva a cabo la labor educativa.

Es necesario tomar en cuenta las ternas que se muestran en la tabla representada en el **anexo 12**.

Como se puede apreciar resultaron 64 valores del indicador tridimensional y no existe un orden natural entre ellos.

Fue necesario transformar la escala tridimensional en una escala unidimensional. Para ello se procedió de la siguiente forma:

Para asociar estos 64 valores se estableció la siguiente escala ordinal: Alta competitividad (AC), Competente (C), Baja competitividad (BC), No competente (NC).

Para medir la competencia se estableció la correspondencia que se muestra en la tabla del **anexo 13**.

Esta escala de evaluación fue sometida a la consideración de jueces, para confirmar su validez. Todos los jueces consultados 11 estuvieron de acuerdo con los criterios de evaluación antes referidos en la tabla.

Las personas seleccionadas como jueces tienen las siguientes características: Siete poseen gran experiencia en metodología de la investigación y cuatro han realizado trabajos de investigación en el tema de la competencia.

4) Aplicación del modelo "Cuadro de Mando para la Gestión de Personas"

Al realizar la traslación de este modelo general a esta tesis, lo que se pretende es la evaluación de tres perspectivas: **los clientes** *(la formación de los estudiantes),* **proceso interno** *(el proceso llevado a cabo en la labor educativa)* **y la del desarrollo de las personas** *(indicadores para evaluar el mejoramiento continuo*

de la competencia educativa de los profesores). Esto supone por parte del directivo dar respuesta a las perspectivas mencionadas. (**Anexo 14)**.

Las respuestas a cada una de estas interrogantes permiten desarrollar una estructura de información, que irá configurando el tronco de un árbol, en cuyas ramas y hojas se encontrarán los indicadores que den respuesta a cada pregunta.

Resultados de la formación de los estudiantes

En la pedagogía cubana, la formación del hombre se concibe, como el resultado de un conjunto de actividades organizadas de modo sistemático y coherente, que le permiten poder actuar consciente y creadoramente. Este sistema debe prepararlo como sujeto activo de su propio aprendizaje y desarrollo; hacerlo capaz de transformar el mundo en que vive y transformarse a sí mismo; formar al hombre es prepararlo para vivir en la etapa histórica concreta en que se desarrolla su vida.

En el estudiante hay que formar además de conocimientos y habilidades, valores y sentimientos propios del hombre como ser social, cuando este se apropia como parte de su preparación de toda esta gama de atributos entonces se considera educado.

Las preguntas que el directivo debe formular en relación a los resultados de la formación, en la que incide la gestión del mejoramiento continuo de la competencia educativa son:

¿Cómo podemos evaluar como producto de la gestión del mejoramiento continuo de la competencia educativa, el resultado de la formación de los estudiantes?

Para responder la pregunta hay que pensar en algunos elementos en que la adecuada gestión de los docentes puede suponer un impacto positivo en los resultados.

- En la medida que los docentes sean capaces de asumir una mayor responsabilidad por si mismos esto permitiría un consiguiente éxito en el proceso formativo de los estudiantes.
- Fomentar una cultura de conocimiento y aprendizaje compartido en cualquiera de los niveles de la carrera que produzca un aumento de profesionalidad, eliminando esfuerzos innecesarios de competencia interna.
- Mejorar las competencias y actitudes de nuestros docentes, de manera que se pueda disponer de personas adecuadas en cada momento, conscientes de sus áreas de mejora individual.

La respuesta a esta pregunta la encontramos cuando hacemos entrar en juego en la perspectiva planteada las relaciones causa-efecto existentes entre las variables que la conforman. Este hecho permitió reflexionar sobre cuales son dichas causa-efecto e identificar los inductores de la actuación de los profesores con los resultados de la formación integral de los estudiantes.

Indicadores para evaluar el mejoramiento continuo de la competencia educativa.

La importancia de medir el Capital Humano, se centra en la necesidad de identificar y evaluar las distintas causas que pueden incidir en la maximización de las aportaciones de los individuos a sus organizaciones**.**

“Lo que no se mide no se gestiona. Renunciar a priori a la utilización de los sistemas de medición, supone resignarse a no contrastar el progreso del desarrollo del capital humano y de los sistemas con los que cada organización se dota para gestionarlos adecuadamente”. Sánchez, C (2000).

¿Cuáles son los indicadores que se deben tener en cuenta para evaluar el mejoramiento continuo de la competencia educativa?

Para dar respuesta a esta interrogante se tuvieron en cuenta los elementos más significativos que deben ser considerados a la hora de analizar las aportaciones de los empleados.

A continuación se explican cada uno de ellos llevados al plano de la labor educativa.

1. **Nivel de satisfacción de los profesores**. Se determina a través de la aplicación de encuestas de carácter anual. El nivel de satisfacción de los profesores constituye una exigencia importante si se quieren obtener elevados niveles de calidad y excelencia en el desempeño. Los principales conceptos que se deben considerar son los siguientes:
    - Nivel de compromiso con la labor educativa.
    - Nivel de satisfacción con relación a los jefes que les dirigen.
    - Nivel de preparación para poder realizar adecuadamente la labor educativa.
    - Nivel de reconocimiento por la labor educativa realizada.
    - Nivel general de satisfacción con su institución.
    - Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.

- Nivel de motivación por la necesidad de logros en la labor educativa.

En el anexo 3 se propone la encuesta que debe ser aplicada considerando cada uno de los conceptos antes relacionados

2. **Mejora de la competencia**. Se trata en este caso de evaluar los esfuerzos de perfeccionamiento de las competencias de las personas, a través de la aportación de conocimientos, habilidades, actitudes.

Para medir la competencia para la labor educativa, se debe establecer un sistema de evaluación que permitan analizar la evolución del profesor con relación a la labor educativa realizada a lo largo de su carrera profesional. En este caso se proponen algunos indicadores que permiten conocer la evolución de la mejora conseguida.

- Satisfacción con la labor educativa desempeñada.
- Satisfacción con el equipo de trabajo.
- Responsable inmediato
- Retribuciones y evaluación de la actuación.
- Desarrollo profesional
- Nivel de satisfacción general.

Para calcular el índice de satisfacción

$$\text{Índice de satisfacción de profesores} = \frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5 \times \text{No. de cuestiones} \times \text{No. de empleados}} \times 100$$

La satisfacción del empleado y la mejora de las competencias son inductores, no generan beneficios directos por si mismos. Sin embargo el aumento de sus

indicadores conllevará un efecto positivo sobre el nivel de desempeño de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo.

3. **Excelencia en el desempeño**. Es el proceso de evaluación de la labor educativa realizada por los profesores, que permite analizar de forma periódica el nivel de desempeño alcanzado. Para ello se establecieron los indicadores directos, en el que se comprueban los resultados individuales obtenidos.

Establecer los estándares de calidad que permiten comprobar la excelencia del desempeño:

- Números de profesores con nivel de desempeño optimo, en relación al número de profesores evaluados.
- Números de profesores con nivel de desempeño satisfactorios, en relación al número de profesores evaluados.
- Números de profesores con nivel de desempeño insatisfactorios, en relación al número de profesores evaluados.

4. **Rotación**: Designación de diferentes responsabilidades y mantenimiento de los profesores en el cumplimiento de las mismas. Una de las razones más habituales para que un profesor quiera abandonar una labor profesional es la falta de retos y oportunidades de desarrollo profesional, o bien la falta de aceptación o reconocimiento de sus cualidades y competencias. La salida no deseada de profesores significa pérdida de Capital Humano.

Los indicadores a tener en cuenta serán los siguientes:

- Antigüedad media de los profesores.
- Cambios producidos en cada curso.

En este sentido hay que considerar la disponibilidad y capacidad de movilidades de capacidades de los docentes. Con tal fin se podrá facilitar la labor de evaluar la flexibilidad en la organización del trabajo educativo permitiendo construir los índices de competencias así como identificar a los profesionales que posean esas competencias.

Proceso llevado a cabo en la labor educativa

¿Cómo evaluar el proceso llevado a cabo en la labor educativa, y como sustentar la capacidad de continuar mejorando?

Un factor clave para el éxito de cualquier proyecto es conocer los procesos que están incidiendo en el rendimiento de su personal. Por tanto se debe plantear si se reconoce la labor realizada por el maestro, los procesos que están incidiendo en el rendimiento de las mismas y analizar el impacto de las actuaciones y las decisiones que se toman.

El análisis de documentos ha permitido contemplar dentro de los aspectos para evaluar la propuesta de gestión llevada a cabo, los siguientes:

- **Trabajo interesante**: Un trabajo que utilice las habilidades y capacidades y que proporcione satisfacción intrínseca.
- **Desarrollo de la carrera**: La oportunidad de desarrollar las habilidades y de avanzar en la carrera profesional.

- **Reconocimiento:** Reconocimiento psicológico por el trabajo desempeñado y por los resultados alcanzados.
- **Compensación adecuada**: Equitativa y competitiva.

Aunque los contenidos de estos cuatro conceptos son heterogéneo, los docentes deben ser tratados como personas valiosa y los directivos, considerarlos recursos de alto valor.

A continuación se proponen un conjunto de indicadores que permiten evaluar el nivel de implantación y eficacia de cada uno de ellos. La elección de los indicadores más útiles para una institución depende de aquellos aspectos de la gestión que realmente estén aportando valores en función de la estrategia educativa.

- **Mejora de los procesos educativos**: Es necesario identificar y clarificar cuales son los procesos educativos claves de la carrera que prescinden de las competencias de los docentes para su desempeño eficiente. Con la medición de estos procesos se puede determinar el beneficio que la carrera puede obtener de los maestros.
- **Propiedad intelectual**: Con este indicador se puede medir y encuadrar los beneficios derivados de poseer determinados conocimientos y capacidades que les permitan resolver situaciones de cualquier índole laboral.
- **Tecnología educativa**: Es necesario evaluar la metodología que desarrolla la carrera al planificar, organizar, ejecutar y controlar la estrategia maestra principal de la que se derivaría la estrategia educativa.

- **Innovación de procesos**: Se debe establecer en qué medida la carrera sistematiza la innovación y creatividad por parte de los directivos (coordinadores de carrera, de año) de actividades educativas. Con la innovación se contribuye a la mejora de las competencias, lo cual permitirá una mayor calidad.

Una vez definida cada una de estas perspectivas habría que preguntarse **¿cómo sustentar la capacidad de continuar mejorando las competencias para la labor educativa a través de la propuesta realizada?**

Una carrera no puede planificar la estrategia educativa sin tener en cuenta las capacidades humanas que necesita para lograr sus objetivos, el cumplimiento de estas depende de las competencias que posean los maestros. El éxito de la carrera reside en tener una visión clara para mejorar la calidad de vida de todos los docentes y estudiantes, a través de una estrategia bien diseñada y lideradas por dirigentes que sean capaces de motivar a los demás a alcanzar las metas proyectadas. Los directivos de la carrera tienen como estrategia y técnicas de dirección tradicionales organizar acciones para conseguir resultados. El lenguaje de un director centrado en las tareas se basa en organizar, planificar, controlar y revisar, estas habilidades son esenciales para que las cosas funcionen bien, pero hoy en día se requiere una capacidad mucho más amplia para ocupar cargos de dirección. Se han realizado muchos estudios acerca de este enfoque de liderazgo, aunque cada uno de ello introduce una perspectiva distinta, un denominador común sobre el que coincide la mayoría es la sustituir el hábito de mandar por la responsabilidad de dirigir.

Partiendo de lo planteado por Andrew Mayo (1994) en cuanto a los rasgos (competencias) que debe reunir el líder, la autora de la investigación expone los que deben estar presentes en los directivos de la carrera.

- **Visionario**: En el ámbito educativo actual, los directivos de la carrera deben poseer la habilidad de visualizar mentalmente la imagen de la organización educativa que desean crear. Esta visión debe ser compartida de forma que guíe a los demás responsables de la labor educativa de la carrera.

Para darle seguimiento a lo anterior se preguntaría:

a) ¿Tienen los responsables de la dirección de los profesores de la carrera una visión clara y compartida de hacia donde va la misma?
b) ¿En esa visión se han tenido en cuenta los diferentes planteamientos y opiniones realizados por los docentes en la organización de la carrera?
c) ¿Se comunica de forma eficaz esa visión hacia el resto de los directivos (profesores guías, tutores, profesores)?

- **Entrenador**: Un elemento esencial que caracteriza a un líder de la carrera es la posibilidad de reconocer en sus docentes las fortalezas y debilidades con el objetivo de fortalecer las primeras y minimizar las segundas.

Seguimiento:

a) ¿Qué tiempo invierten los directivos de la carrera en desarrollar a los demás?

- **Aprendizaje:** Es necesario que los directivos estén potencializados en este sentido y constituyan un ejemplo para los demás.

- **Colaborador**: Esta adquiere relevante importancia fundamentalmente en las Sedes Universitarias donde existe una relación funcional sobre los docentes que son adjuntos y con los que no hay una jerarquía directa.
    a) ¿Existe un espíritu de colaboración entre los que lo dirigen la Sede y sus homólogos en su centro de trabajo?

Mediante una valoración de los 4 rasgos anteriores utilizando una escala de 1 á 5 se construye el siguiente indicador y así se va sosteniendo**: Índice de determinación de competencias educativas en los directivos de la carrera**

$$\frac{\text{Puntuaciones obtenidas en cada uno de los rasgos obtenidos}}{4 \times \text{No. de cuestiones}}$$

Se insiste en los directivos de la carrera porque son las personas encargadas de llevar a cabo la gestión de competencias en sus educadores y trabajar en base a la retroalimentación de las mismas mediante la utilización de diferentes instrumentos de satisfacción que les permitirán estar claros de qué tipo de personas tiene en su carrera y de si es o no necesaria la capacitación en este sentido, a pesar de que la capacitación no siempre es la prioridad número uno para las instituciones. Para tener un adecuado desempeño dentro del contexto laboral, es menester tener determinadas competencias básicas, en este caso, la formación integral de los estudiantes depende en gran medida de las competencias educativas que sus profesores sean capaces de desarrollar.

Como se expuso anteriormente, la propuesta de gestión que se da a conocer requiere de criterios de evaluación diferentes a los que suelen utilizarse en la ciencia académica. Generalmente persiste la percepción de que los indicadores reflejan aspectos parciales de la ciencia. Herrera (1994) observaba que los

indicadores pueden llegar a constituirse en una trampa para los científicos y las personas dedicadas a la administración de la ciencia, pues con frecuencia se refieren a aspectos superficiales. Un nuevo tipo de indicadores, se pueden definir educativos, serían los adecuados para valorar en qué medida las competencias educativas de los docentes contribuye a alcanzar el objetivo de la Educación Superior, la formación integral de los estudiantes.

Los docentes que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, o sea, de las realizaciones profesionales alcanzadas, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los docentes que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán en programas de capacitación y desarrollo.

El indicador identifica lo que es importante y desencadena las actuaciones que intentarán alcanzarlo. En el caso de los propuestos en esta investigación, el horizonte lo definirían las metas deseables y permitirían saber si se está marchando hacia ellas.

Para los docentes que, serán entrenados y participarán en programas de capacitación y desarrollo de las competencias educativas porque no cumplen con las realizaciones profesionales exigidas, se propone una estrategia.

2.2 Propuesta de estrategia para la formación y mejoramiento de la competencia educativa

Objetivo: Contribuir a la formación y mejoramiento continuo de las competencias para la labor educativa que requieren los coordinadores de carrera y de año para la formación integral de los estudiantes.

Etapas:

- Determinación de las acciones
- Ejecución de las acciones
- Evaluación de la estrategia

Determinación de las acciones

Para su determinación se dio respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué secuencias de acciones se deben realizar para que con un enfoque de sistema se pueda lograr el mejoramiento continuo de las competencias para la labor educativa?

1. Incluir en el programa de superación del CES la formación y mejoramiento de las competencias para la labor educativa.
2. Diseño de curso de postgrado para la formación de esta competencia.
3. Preparación de cada nivel (Jefe de carrera hasta tutor) para llevar a cabo la superación de los docentes.
4. Desarrollo de curso de postgrado para la formación y mejoramiento continuo de las competencias para la labor educativa educativas.
5. Evaluación de las competencias para la labor educativa educativas de los profesores.

Ejecución de las acciones

Las acciones a ejecutar en la estrategia se observan en el **anexo 15.**

Evaluación de la estrategia

La estrategia se evaluará al concluir las acciones realizadas para comprobar la efectividad de la misma en la formación de las competencias para la labor educativa.

La evaluación estará orientada a medir los resultados, comparando el grado de realización deseado, producto a la aplicación de la estrategia, de esta forma se retroalimenta el proceso, y se pueden introducir nuevos elementos si es necesario.

El mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa con un enfoque de sistema se puede apreciar en el **anexo 16**.

2.3 Conclusiones del capítulo

El desarrollo de los procesos educativos debe lograrse sobre la base del perfeccionamiento de la calidad del profesional, pronunciado a través de la competencia profesional del docente y jugando un papel preponderante la competencia educativa como una de las formas de manifestación de dicha profesionalidad.

Las competencias para la labor educativa se estructuran a partir una propuesta de gestión determinadas a través del método de análisis funcional tomando como base la teoría general de sistema. Precisamente no se toman todas las competencias para la labor educativa para la valoración de tal nivel cualitativo del profesional, sino solo las que resultan necesarias para el desarrollo de la labor educativa del coordinador de carrera y de año de la carrera de Agronomía, la misma está sustentada por una estrategia de formación y mejoramiento de dichas competencias que se irá aplicando hasta que se obtengan los resultados deseados.

La elaboración de la propuesta se realizó partiendo de la formación del profesor universitario y de las competencias para su desempeño en la labor educativa. Es por ello que se tuvieron la caracterización de la estrategia educativa de la carrera y las funciones a realizar por cada uno de estos niveles.

CONCLUSIONES GENERALES

La investigación realizada; relacionada con la solución del problema científico, en coordinación con el objetivo propuesto y las tareas previstas para dar respuestas a las preguntas científicas; permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. La nueva universidad, requiere profesionales donde se combine una elevada competitividad, un pleno compromiso con los intereses educativos sociales y un amplio desarrollo de su individualidad. Para una formación eficiente en este sentido se necesita el desarrollo de competencias. Entre las competencias que se deben formar en estos profesores se encuentra la competencia para la labor educativa.
2. La competencia para la labor educativa ha sido abordada como un modo de conducirse el profesor, ante las exigencias de la nueva universidad, con vista a realizar de forma eficiente, eficaz y alta competitividad la labor educativa.
3. Los profesores no están capacitados para afrontar este modo de actuar y no se instrumentan estrategias que tengan en cuenta todos los actores y factores del sistema para garantizar una mejor formación integral de sus estudiantes.

Esto se pudo comprobar a través del diagnóstico realizado en la carrera de Agronomía del CUG. Por tal motivo fue necesaria la creación de una propuesta dirigida a la formación y mejoramiento de esta competencia.

4. La propuesta elaborada con el objetivo de contribuir a la formación y mejoramiento de la competencia para la labor educativa se sustenta en:
    - La determinación de las unidades de competencias a través del análisis funcional.
    - El modelo de gestión de personas (directivos de la carrera) a través del cuadro de mando de Norton y Kaplan a la que le da seguimiento una estrategia de superación, integrada por un sistema de acciones que deben contribuir en gran medida al mejoramiento de esta competencia. Tiene un carácter flexible, cíclico y es posible de mejorar, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación realizada en cada período.
    - La implementación de las recomendaciones para el mejoramiento de las competencias para la labor educativa de los directivos de la carrera y del año, que están en correspondencia con las acciones que comprenden cada una de las actividades de la competencia, las que deben garantizar la calidad de este proyecto.
    - El establecimiento de los indicadores de cada una de las dimensiones de la competencia para la labor educativa y los criterios de evaluación de estas, según escalas establecidas, las que permiten medir la formación de la misma en los profesores de la carrera de Agronomía.

RECOMENDACIONES

1. Realizar coordinación con la dirección de postgrado del Centro Universitario de Guantánamo (CUG) para explicar la propuesta de formación y mejoramiento de la competencia para la labor educativa y la posibilidad de instrumentar su aplicación en el plazo más breve posible.
2. Crear un grupo de profesores escogidos por Facultades, los que recibirán la preparación necesaria con vista a participar de forma directa en la implementación de esta propuesta.
3. Implementar en el Centro Universitario de Guantánamo (CUG) la propuesta para la formación y mejoramiento de la competencia para la labor educativa.
4. De ser efectiva la propuesta aplicada para la formación y mejoramiento de la competencia para la labor educativa valorar la factibilidad de su aplicación en otras carreras del CUG.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castro Ruz, F: Discurso pronunciado el 2.09, Granma, 3.09.02, pág. 5. 2002
2. Del Toro Michel, Iván A: *Una propuesta dirigida a la formación de la competencia para el diseño didáctico del contenido digital de cursos de postgrado asistidos por multimedia interactivo*. 2004.
3. Maura González, Viviana: *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Universidad de La Habana, Cuba.
4. Álvarez, Rita M: *La contextualización del currículo*. Editorial Pueblo y Educación. Cuba, 1996.
5. Torres González, Martha: *El diagnóstico psicopedagógico*. Conferencia en el III Congreso de Educación Especial. Cuba, 2000.
6. Pérez Báxter, Esther y col: *La escuela y el problema de la formación del hombre*. Pág 147.
7. Álvarez, C: *La escuela en la vida*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
8. Álvarez, C: *La escuela en la vida*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
9. Horruitiner Silva, Pedro: *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. Pág. 24. Párrafo 3. Cuba, 2006.

BIBLIOGRAFÍA

1. _____. “¿Qué es un resultado científico?”. Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA). CUJAE. La Habana. Cuba.
2. _____. “Categorías en una didáctica que eduque. Posición desde el enfoque histórico-cultural”. Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA). CUJAE. La Habana. Cuba.
3. _____. Hacia una escuela de excelencia. Editorial Academia. La Habana, 1996.
4. Álvarez de Zayas, C. M., Didáctica La Escuela en la Vida. Editorial Pueblo y Educación. 1999.
5. Álvarez de Zayas, Carlos M. Dr. y Sierra Lombardía, Virginia Dra., La universidad, su administración. Monografía en preparación de los autores. 1998.
6. Álvarez de Zayas, R. M., Hacia un currículum integral y contextualizado. Honduras. Fotocopia, 1998
7. Álvarez, C., Pedagogía como Ciencia. Editorial Félix Varela.1998.
8. Añorga, J., “Tecnología para la determinación de problemas educativos, científicos, y de organización del trabajo”, en: Añorga, J., El enfoque sistémico en la organización del mejoramiento de los Recursos Humanos. [Formato digital]. (S/F).

9. Añorga, J., Pedagogía y Estrategia didáctica y curricular de la Educación Avanzada. [Formato digital]. ISEJV. La Habana, 1997.
10. Becerra. M. J., “Una Estrategia Pedagógica para el desarrollo de la Competencia para la Comunicación Interpersonal en el desempeño profesional de los ingenieros”. Tesis presentada en opción al Grado Científico de doctor en Ciencias Pedagógicas. Ciudad de la Habana, 2003.
11. Bernaza Rodríguez, Guillermo: El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación. Postrado: Reflexiones, interrogantes y propuestas de innovación.
12. Bernaza, G. y Lee F., “El aprendizaje colaborativo en la educación de postgrado: teoría, reflexiones y posibilidades”. [Formato digital]. Dirección de Postgrado del MES. Cuba, 2002.
13. Bernaza, G. y Lee F., “Una concepción didáctica basada en el aprendizaje colaborativo para la educación de postgrado”. [Formato digital]. Dirección de Postgrado del MES. Cuba, 2002.
14. Borell, N.; Mónica, F. M. y Marques, P. “Funciones y competencias básicas del profesorado”. Congreso Internacional: “Docencia Universitaria e Innovación”. ICE-UAB, ICE-UB, ICEUPC. Barcelona, junio 2000. [Citado: 25/6/02]. url: http://www.dewey.uab.es/mtomas/funcion.htm
15. Braslavsky, C., “Una función para la escuela: Formar sujetos activos en la construcción de su identidad y de la identidad nacional”, en: Para qué sirve la escuela, pág. 24. Grupo Editorial Norma SA. Buenos Aires, 1998.
16. Brigido, C. J. y Freire, L (S/A), “Certificación de competencias profesionales. Glosario de términos técnicos”, en: Oficina Internacional Del Trabajo (OIT) y la

Secretaría de Políticas Públicas de Empleo Del Ministerio de Trabajo y Empleo (MTE) de Brasil.

17. Bunge, Mario: Ser, saber, hacer. Universidad Nacional Autónoma de México. 2002.
18. Casassús, Juan, Reconstruyendo un Concepto de Gestión Escolar. La definición del término gestión en educación. Octubre de 2000.
19. Castro Ruz, Fidel. Discurso pronunciado el 2.09, Granma, 3.09.02, pág.5 .2002
20. Cejas, M., “Estrategias para la formación basada en competencia laboral en la gestión de los recursos humanos”. Universidad de Carabobo. Venezuela. 2001.
21. CINTERFOR/OIT (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional), “La implementación de sistemas por competencias: impacto en el modelo de gestión organizacional Experiencias y estrategias para la acción”. 2001. email: webmaster@cinterfor.org.uy
22. CINTERFOR/OIT, (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional). “Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano convergencias y desafíos”. 2005.
23. CINTERFOR/OIT, “Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas”. Seminario Internacional Guanajuato. México, 1997.
24. Colectivo de autores ICCP, "Pedagogía". Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1984.
25. Colectivo de autores, “Las competencias del profesional de la educación”. [Formato digital]. ISPEJV, CEE. 2002.

26. Collazo Delgado, Ramón, El aprendizaje colaborativo a través de las NTIC en la educación de postrado a distancia en Cuba. 2004.
27. CONOCER, “La normalización y certificación de Competencia Profesional: Medio para incrementar la productividad de las empresas”. México, 1997.
28. De La Torre, S, “Estrategias didácticas innovadoras y creativas”, en: De la Torre, S y Barrios, O. (coord.). Estrategias didácticas innovadoras. Editorial Octaedro. 2da edición. Barcelona, España, 2003.
29. Del Toro Michel, I., Una propuesta dirigida a la formación de la competencia para el diseño didáctico del contenido digital de cursos de postgrado asistidos por multimedia interactivo. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2004.
30. Ducci, M. A., “El enfoque de Competencia Profesional en la perspectiva internacional”. En Formación basada en Competencia Profesional”. CINTERFOR/OIT. Montevideo, 1997.
31. Fernández, A. M., “La comunicación interpersonal”. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 1996.
32. Fernández, A. M., “Sobre el concepto de competencia y su relación con las capacidades”. Apuntes. ISP Enrique José Varona. La Habana (S/F)
33. Fernández, R., “Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. [Formato digital]. Universidad de Castilla-La Mancha, (S/F).
34. Ferrer, M., “Modelo para la evaluación de las habilidades pedagógicas profesionales del maestro primario”. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. 2000.

35. Freire, Paulo., Último reportaje, concedido el 16 de Abril de 1997 a la periodista israelí Ethan Bronstein. Jornal Folha, Sao Paulo, Brasil, domingo 4 de Mayo de 1997 (sección 3, p. 10).
36. Fuster de Carrulla, Alberto., Cuadro de Mando para la Gestión de Personas. FUNDIPE (Fundación para el Desarrollo de los Recursos Humanos).
37. González Maura, Viviana, "¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica". Universidad de La Habana, Cuba. 2000.
38. González Maura, Viviana, "El profesor universitario: ¿un facilitador o un orientador en la educación de valores?", en: Revista Cubana de Educación Superior. Vol. XIX. No. 3. Universidad de la Habana, 1999.
39. González Maura, Viviana, "La Educación de Valores en el Curriculum Universitario. Un enfoque Psicopedagógico para su estudio", en: Revista Cubana de Educación Superior. No. 2. Universidad de La Habana, 1999.
40. González, B., "La competencia profesional". [Formato digital], Material inédito. CEPES. La Habana, 2003.
41. González, O., "El enfoque histórico-cultural como fundamento de una concepción pedagógica". [Formato digital]. Cátedra Manuel F. Gran. Santiago de Cuba, 1995.
42. Irigoin, M. E. y Vargas, F., "Competencia laboral. Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el Sector Salud", en: Unidad 3. Identificación y normalización de competencias. Organización Internacional del Trabajo (CINTERFOR/OIT). 1ra edición. 2002.

43. Isus Barado, Sofía; Cela Ranilla, José; Farrús Prat, Neus, Desarrollo de Competencia de Acción Profesional a través de las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
44. Jiménez Carrasco, Teresa, Aplicación del Enfoque Sistémico en la Concepción del Sistema de Trabajo en los Primeros Años Académicos de las Carreras de Ciencias Técnicas. Tesis en opción al Título de Master en Ciencias de la Educación Superior. 2004.
45. Marques, P., "Siglo XXI: Funciones y competencias del profesorado". [Citado: 27/01/04]. url: http://www.dewey.uab.es/pmarques/siglonew.htm
46. Martí, J., Obras Completas. Tomo I. Editorial Educación. La Habana, Cuba.
47. Mertens, L., "Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos". CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay, 1996.
48. Mestizos, N., "Las competencias básicas para la sociedad del conocimiento". Articulo 28, [citado: 09/03/04]. url: http://www.conocimientosweb.net/mestizos/article28.html
49. Notario, Ángel Dr., Esquemas didácticos para un curso de metodología de la investigación. (S/F).
50. Núñez Jover, Jorge y col., La Gestión del conocimiento, la ciencia, la tecnología y la innovación en la nueva universidad: una aproximación conceptual.
51. Ortiz Verdecia, Idalmis, "Propuesta de objetivos de año para la Carrera Estudios Socioculturales a partir del modelo con base en Competencias Profesionales". Tesis en opción al grado de Master en Ciencias. Guantánamo.

52. Osorio, Jorge, “Ciudadanizando el debate sobre la calidad de la educación”. Fundación Ciudadana para las América.
53. Peggy Cruz, M.; Silvana Rojas, R.; Georgina Vega, L. y Yasna Villegas, Q. G., “El capital humano y la gestión por competencias”. (S/F). email: vega@budget.cl
54. Ramírez, C., “¿Qué es una Competencia?”. [Formato digital]. 2000.
55. Rico, P., “La Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) y el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje”. [Formato digital]. ISPEJV. La Habana, 2001.
56. Robas Díaz, Felipe Enio, “Metodología para el establecimiento del proyecto educativo en la brigada estudiantil del ISP de Gtmo”. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Ciencias de la Educación. 2000.
57. Rodríguez Arteaga, Carlos M. y Batista Gutiérrez, Tamara, “Algunas consideraciones sobre el aprendizaje ético en las universidades”. url: http://www.monografias.com/trabajos5/teap/teap.shtml
58. Rodríguez Ruíz, Noel, “La competencia comunicativa de los profesores de la Facultad de Agronomía de Sabaneta”. Tesis en opción al titulo académico de Máster en Ciencias de la Educación. 1998.
59. Sagó, Milagros. *“El* trabajo metodológico interdisciplinar en los colectivos de carreras, en condiciones de Universalización de la Educación Superior”. Santiago de Cuba.(2006)
60. Sánchez, C., “La medición de las prácticas de recursos humanos. Capital humano”. Universidad de Narva. 2000.
61. SIDEC, “Competencias profesionales. Enfoques y modelos a debate”. Impresión: Michelena Artes Gráficas S.L. España, 1999.

62. Silva Horruitiner, P., “La universidad cubana: el modelo de formación”. La Habana. Cuba, 2006.

63. Silva Rodríguez, Manuel, “Cuatro paradigmas y un enfoque de la investigación educativa”. La Habana, 2002.

64. Soriano Roque, Marlene, “Las cualidades y competencias del profesor para la formación integral de ingenieros y arquitectos en la CUJAE”. Tesis en opción del título académico de Master en Ciencias de la Educación Superior. 2004.

65. Tejeda Batista, Nuris MSc., “Una concepción metodológica de educación en valores para su diseño curricular en las carreras”. Ciudad de la Habana, 2001.

66. Toruncha Tunis Herrero, Elsa Dra., “Problemas actuales de la Pedagogía y la Formación del Profesional Universitario. La Didáctica en el Contexto de las Ciencias Pedagógicas”. Centro de Referencia para la Educación de Avanzada (CREA). CUJAE. La Habana. Cuba.

66. Vargas, F. "La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad". Barcelona, [Formato digital]. 2001

67. Valdés Montalvo, Niurka MSc., “La Pedagogía y Las Ciencias De La Educación”. Centro de referencia para la educación de avanzada (CREA). CUJAE. La Habana. Cuba.(S/F)

68. Valera Alfonso, Orlando, “Las tendencias pedagógicas contemporáneas. Valoración desde la perspectiva del Proyecto Pedagogía Cubana del ICCP”. Curso Prerreunión. .(S/F)

69. Valera Sierra, René, “Modelo para la evaluación de la calidad del proceso de formación del profesional en el año”. Tesis en opción al título de Master en Ciencias de la Educación. Santiago de Cuba, 1998.

70. Zilberstein, José, “Reflexiones acerca de la necesidad de establecer principios didácticos, para un proceso de enseñanza aprendizaje desarrollador”, en: Enseñanza y aprendizaje desarrollador. Ediciones CEIDE. México, 2000.

71. Zilberstein, José, “Aprendizaje, enseñanza y desarrollo”, en: ¿Cómo hacer más eficiente el aprendizaje? Ediciones CEIDE. México, 2000.

ANEXOS

ANEXO 1. Indicadores del diagnóstico.

- Conocimiento de los objetivos educativos del año.
- Dificultades que se manifiestan en la planificación y organización del trabajo para la labor educativa.
- Calidad con que los coordinadores de carrera y de año organizan y dirigen la labor educativa.
- Satisfacción en cuanto a la retribución y evaluación de los resultados de la labor educativa.
- Conocimiento de los estándares de calidad que deben cumplir los coordinadores para llevar a cabo la labor educativa.
- Estado de satisfacción con la labor educativa que realizan.

ANEXO 2. Guía de observación a las etapas del proyecto educativo.

Objetivo: Obtener información acerca de la dirección y participación del colectivo pedagógico en las etapas del proyecto educativo.

Aspectos e indicadores:

Sensibilización y Diagnóstico

- Si se dominan los objetivos del año.
- Si se delimitan las dificultades de la brigada para la etapa en lo curricular, sociopolítico y extensión universitaria.
- Si se logra definir las necesidades educativas de la brigada y de los estudiantes.

Construcción del Proyecto

- Si se dominan las características de la brigada en general y de los estudiantes en particular.
- Si se analizan los problemas docentes del año y se proponen vías de solución.
- Si se analizan las dificultades de manera individual en cada dimensión.
- Si el análisis discurre ajustándose a los objetivos y exigencias del proyecto que se sigue.
- Si se analiza el modelo del profesional, problemas profesionales, problemas docentes y objetivos del año.

Ejecución del Proyecto

- Si se valora la carga del año para la realización de cada una de las actividades propuestas en las tres dimensiones.

Evaluación

Indicadores a evaluar

- Identificación de las necesidades educativas en correspondencia con los objetivos del proyecto.
- Sistema de acciones propuestas (Plan de Trabajo del colectivo Pedagógico).
- Calidad de las clases (en relación con los objetivos del proyecto).
- Tratamiento metodológico del contenido (conocimientos, habilidades y valores) y el resto de los componentes en función del proyecto.
- Balance de la carga del año.
- Valoración de las respuestas que de acuerdo a las posibilidades se brinda a los problemas detectados en el proyecto.
- Preparación en función a los problemas detectados en el proyecto.

ANEXO 3. Encuesta a profesores.

Estimado profesor, con el fin de obtener información sobre la organización y dirección del trabajo educativo en la carrera y en los años académicos durante las distintas etapas de la Educación Superior Cubana y teniendo en cuenta su experiencia, le formulamos las siguientes preguntas. Agradeciéndole de antemano su sincera colaboración. Puntúe del 1 al 5 las siguientes cuestiones, donde 1 sería máxima insatisfacción y 5 máxima satisfacción.

I. <u>Satisfacción con la labor educativa desempeñada</u>

- Los profesores dominan los objetivos educativos de su año para realizar la labor educativa.

1	2	3	4	5

- Los profesores disponen de los conocimientos necesarios para el desarrollo de la labor educativa.

1	2	3	4	5

- Los profesores disponen de la información y formación necesaria para desempeñar con éxito la labor educativa.

1	2	3	4	5

II. <u>Satisfacción con el equipo de trabajo</u>

- La planificación y organización del trabajo en el colectivo de la carrera garantiza de forma eficaz la labor educativa.

1	2	3	4	5

- La planificación y organización del trabajo en el colectivo año garantiza de forma eficaz la labor educativa.

1	2	3	4	5

- La planificación y organización del trabajo en el colectivo de disciplina garantiza de forma eficaz la labor educativa.

1	2	3	4	5

- Los resultados obtenidos como consecuencia de la aplicación de la labor educativa no se corresponde con los objetivos propuesto.

1	2	3	4	5

III. Responsable inmediato

- Los resultados de la labor educativa en el año alcanzan un alto nivel de satisfacción como consecuencia de la organización y control del coordinador de año.

1	2	3	4	5

- Teniendo en cuenta los resultados logrados en la formación de los estudiantes como consecuencia de la labor educativa, es necesario fortalecer las competencias del coordinador de carrera para el desempeño de sus funciones.

1	2	3	4	5

- Teniendo en cuenta los resultados logrados en la formación de los estudiantes como consecuencia de la labor educativa, es necesario fortalecer las competencias del coordinador de año para el desempeño de sus funciones.

1	2	3	4	5

IV. Retribuciones y evaluación de la actuación

- Es reconocida sistemáticamente la responsabilidad que desempeña el coordinador de año.

1	2	3	4	5

- Los resultados obtenidos como consecuencia de la evaluación de la labor educativa no se corresponde con lo esperado.

1	2	3	4	5

- Los profesores realizan un seguimiento adecuado al cumplimiento de los objetivos educativos del año.

1	2	3	4	5

- El sistema de la carrera contribuye al desarrollo de las capacidades de los docentes para la labor educativa.

1	2	3	4	5

V. Desarrollo profesional

- Los docentes necesitan de un adecuado programa de capacitación para el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa.

1	2	3	4	5

- Los docentes conocen los estándares de calidad que deben cumplir, para garantizar el éxito de la labor educativa en la carrera.

1	2	3	4	5

VI. Nivel de satisfacción general

- Los docentes están satisfechos con los resultados obtenidos en la labor educativa en su año.

1	2	3	4	5

- Los docentes poseen motivación por la actividad que realizan.

1	2	3	4	5

- Los docentes están satisfechos con el reconocimiento que reciben, las responsabilidades que asumen y las competencias que poseen para el desarrollo de la labor educativa.

1	2	3	4	5

Para calcular el índice de satisfacción:

$$\text{Índice de satisfacción de profesores} = \frac{\sum \text{Puntuaciones cuestiones de satisfacción}}{5 \times \text{No. de cuestiones} \times \text{No. de empleados}} \times 100$$

<u>Resultados de la encuesta aplicada a los profesores</u>

Preguntas		5		4		3		2		1	
		Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%	Resp	%
I	a			29	91	3	9				
	b			4	13	25	78	3	9		
	c			12	38	17	53	3	9		
II	a			3	9	18	56	11	35		
	b			4	13	15	47	10	31	3	9
	c			3	9	15	47	7	22	7	22
	d			22	69	8	25	2	6		
III	a					5	16	27	84		
	b	28	87	4	13						
	c	28	87	4	13						
IV	a					26	81	4	13	2	6
	b			29	91	1	3			2	6
	c			10	31	18	56	4	13		
	d			27	85	3	9	2	6		
V	a	30	94	2	6						
	b			2	6	1	3	29	91		
VI	a							6	19	26	1
	b			6	19	5	16	21	65		
	c					4	13	28	87		

ANEXO 4. Entrevista a los jefes de año.

Estimado profesor:

Le pedimos su colaboración como especialista con el fin de obtener información sobre el papel que juega su año en la formación educativa del Ingeniero Agrónomo, con el fin de perfeccionar esta labor de los Colectivos de carrera y de Año.

Sin más le agradecemos su más sincera y valiosa colaboración.

Nombre y Apellidos: _____

Jefe de Año de: _____

Centro: _____

Cargo: _____

Categoría Docente: _____

Categoría Científica: _____

Años de Experiencia en la Docencia: _____

1. ¿Qué aspectos considera Vd. que deben priorizarse en el Trabajo Educativo con sus estudiantes?
2. ¿En qué medida los objetivos educativos e instructivos del año proceden consecuentemente de los objetivos del modelo del profesional y de los objetivos de la carrera?
3. ¿En qué aspectos considera necesario prepararse para mejorar la calidad de su Trabajo Educativo?
4. ¿Considera Vd. que se logra en los estudiantes toda la formación integral posible mediante la labor educativa que se realiza en el año?

5. ¿Conoce Vd. los documentos que norman la organización y dirección del trabajo en el año?

   SI_____ NO_____

   En caso de que su respuesta sea afirmativa, mencione cuáles son estos documentos

6. De acuerdo a su experiencia, cuales son las competencias educativas que deben poseer los jefes de año para mejorar la dirección y organización del trabajo en el año.
7. ¿Cómo influye Vd. en la planificación y elaboración del proyecto educativo?

ANEXO 5. Guía de observación a actividades presenciales.

La presente visita se realiza con el objetivo de apreciar el trabajo que realiza el docente para desarrollar la labor educativa en sus clases, para lo que se utiliza la guía de observación a clase incorporándole los indicadores para medir el desarrollo de la labor educativa.

Indicadores para observar una clase

Dominio de los objetivos

1. El docente conoce los objetivos de su clase.
2. Comunica los objetivos con claridad a los alumnos.
3. Se corresponde con las exigencias del grado, asignatura, momentos del desarrollo y nivel.
4. Las actividades de aprendizaje se corresponden con los objetivos, así como con los diferentes desempeños.
5. Propicia que los alumnos comprendan el valor del nuevo contenido.

Dominio del contenido

1. Realiza un tratamiento correcto y contextualizado de los conceptos.
2. Correspondencia entre contenidos, objetivos y características psicológicas de los alumnos.
3. Atiende a las diferencias individuales en función del diagnóstico.
4. Exige a los alumnos corrección en sus respuestas.
5. Propicia el vínculo interdisciplina.

6. Aprovecha todas las posibilidades que el contenido ofrece para educar a los alumnos.
7. Trabaja para lograr la nivelación de los alumnos a partir del diagnóstico.
8. Orienta actividades que se corresponden con los diferentes niveles de asimilación o de desempeño.
9. Establece relación entre los conceptos y los procedimientos que trabaja en la clase.
10. Correspondencia entre el contenido de la clase y las acciones planificadas en las dimensiones del proyecto educativo.

Uso de métodos y procedimientos metodológicos

1. Utiliza métodos y procedimientos metodológicos que orientan y activan al alumno hacia la búsqueda independiente del conocimiento hasta llegar a la esencia del concepto y su aplicación.
2. Estimula la búsqueda de información en otras fuentes, propiciando el desarrollo del pensamiento reflexivo y de la independencia cognoscitiva.
3. Dirige el proceso sin anticiparse a los razonamientos y juicios de los alumnos.
4. El docente utiliza niveles de ayuda que permitan al alumno reflexionar sobre su error y rectificarlo.

Medios de enseñanza

1. Emplea los medios de enseñanza (láminas, CD, modelos, etc.) para favorecer un aprendizaje desarrollador.

2. Utiliza el software educativo vinculándolos a los objetivos y contenidos de la enseñanza.
3. Utiliza el video a partir de los objetivos y contenidos de la enseñanza.
4. Explota las potencialidades del medio.

Clima psicológico del aula

1. Favorece un clima agradable hacia el aprendizaje, donde con respeto y afecto los alumnos expresan sus sentimientos, argumentos y se plantean proyectos propios. Utiliza un lenguaje coloquial con tono adecuado.
2. Las actividades que se realizan contribuyen al desarrollo de las posibilidades educativas de sus alumnos.
3. Contribuye con su ejemplo y con el uso adecuado de estrategias de trabajo a la correcta formación de hábitos.
4. Demuestra confianza en las posibilidades de aprendizaje de todos sus alumnos, apoyándolos con palabras que les den seguridad.

Motivación

1. Con la motivación implica al alumno en toda la clase.

Etapa de orientación

1. Logra que el alumno comprenda qué, para qué, por qué, cómo y bajo qué condiciones va a aprender antes de la ejecución (orientación hacia el objetivo).
2. Propicia que el alumno establezca nexos entre lo conocido y lo nuevo por conocer (aseguramiento de las condiciones previas).

3. Utiliza vías metodológicas que orienten e impliquen al alumno en el análisis de las condiciones de las tareas y en los procedimientos que habrán de utilizar en su solución posterior.
4. Comprobar si comprenden lo orientado.

Etapa de ejecución

1. Los alumnos ejecutan sólo actividades individuales.
2. Los alumnos ejecutan actividades por pareja, por equipos y por grupos.
3. Los alumnos ejecutan actividades variadas, diferenciadas y con niveles crecientes de complejidad.
4. Atiende diferencialmente las necesidades y potencialidades de los alumnos individualmente y del grupo, a partir del diagnóstico.

Etapa de control

1. El maestro propicia la realización de actividades de control y valoración, por parejas y colectivos.
2. Los alumnos autocontrolan y autovaloran sus tareas.

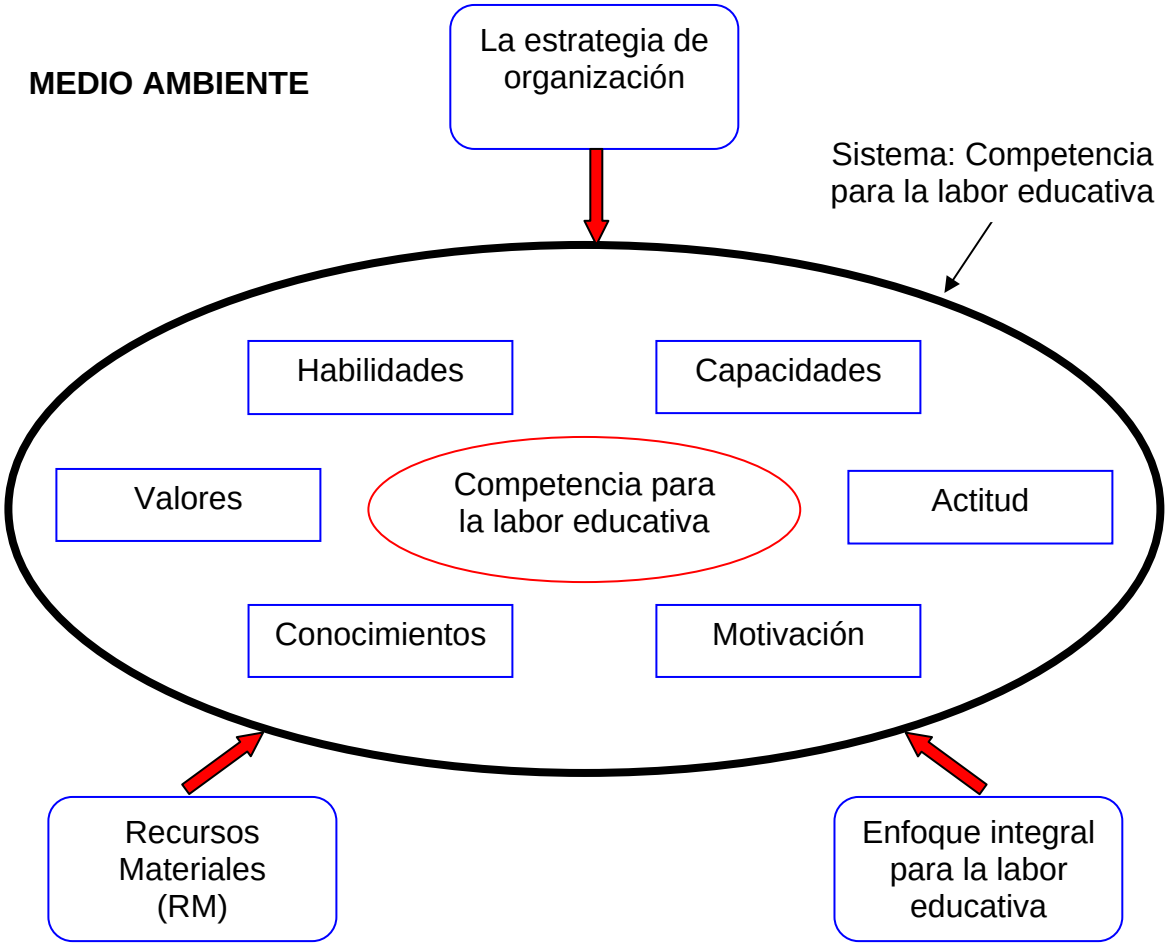
Productividad durante la clase

1. Durante la clase el maestro utiliza diferentes formas de control.
2. Las actividades que planifica contribuyen a garantizar la máxima productividad de cada alumno durante toda la clase.

Formación de hábitos

1. Da atención a los hábitos de postura correcta.
2. Se aprecia en los alumnos el cuidado de su apariencia personal y hábitos de higiene y orden en el aula.

ANEXO 6. La competencia como sistema.



ANEXO 7. Valoración de Especialistas.

Estimado especialista, con el fin de obtener sus criterios valorativos sobre los elementos de competencias de los coordinadores de carrera y de año de Agronomía, le mostramos a continuación la propuesta de funciones que estos debe realizar para llevar a cabo la labor educativa. En tal sentido debe marcar en una escala con cinco categorías (C) cuán adecuado considera cada aspecto de la misma. Las categorías son:

Muy adecuado (MA), Bastante Adecuado (BA), Adecuado (A) y Poco Adecuado (PA).

Agradecemos de antemano su sincera y valiosa colaboración.

Cargo que ocupa: _____

Categoría científica: _____

Categoría docente: _____

Años de experiencia: _____

Centro: _____ Facultad: _____

Coordinador de carrera

Nro	***Realización Profesional***	MA	BA	A	PA
1	Elaborar el cronograma de actividades relacionado con la confección ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida				
2	Elaborar la estrategia educativa de la carrera				
3	Revisar y aprobar el proyecto educativo de cada año				
4	Controlar por diversas vías el cumplimiento del cronograma de actividades y la estrategia educativa de la carrera				
5	Brindar una atención diferenciada a los estudiantes de primero y segundo años				
6	Evaluar el trabajo desarrollado por el coordinador de año, coordinadores de carrera de las SUM y J' disciplina				
7	Dominar los documentos que norman la ejecución de las actividades relacionadas con la labor educativa				

Coordinador de año

Nro	***Realización Profesional***	MA	BA	A	PA
1	Cumplir con el cronograma de actividades relacionadas con la elaboración, ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida del año.				
2	Cumplir con las acciones previstas en la estrategia educativa de la carrera				
3	Analizar en la brigada y colectivo de profesores el proyecto educativo				
4	Informar a la carrera el cumplimiento del cronograma de actividades y de las acciones previstas en la estrategia educativa que le corresponde al año				
5	Brindar una atención diferenciada a los estudiantes de primero y segundo años				
6	Evaluar el trabajo desarrollado por el coordinador de año, coordinadores de carrera de las SUM y J' disciplina				
7	Dominar los documentos que norman la ejecución de las actividades relacionadas con la labor educativa				

ANEXO 8. **Caracterización de los especialistas que participaron en la investigación**

Indicadores	Datos sociodemográficos	Cantidad
Estructura ocupacional	Vicedecanos de Universalización	(**1**)
	Coordinadores de carreras provinciales	(**3**)
	-Sede Bahía Honda(S BH)	(1)
	-Sede Las Tunas(S LT)	(1)
	-CUG.	(1)
	Coordinadores de año provinciales	
	- S BH	(**6**)
	- S LT	(1)
	- FAM	(2)
		(3)
	Directivos a nivel de SUM	
	Directores	(**5**)
	Jefes de carreras	(3)
	Total	(2). **15**
Experiencia profesional y en el proceso de Universalización.	Experiencia profesional pedagógica:	
	De 10 a 15 años	(3)
	De 15 0 20 años	(7)
	De 20 años y más	(5)
	Experiencia en la Universalización:	
	con 3 años de experiencia	(3)
	con 5 años de experiencia	(12)
Composición por categoría docente.	Profesor titular.	(3)
	Profesor auxiliar.	(6),
	Profesor asistente.	(4)
	Profesor instructor.	(2)
	Total	15
Composición por categoría académica y científica.	Doctores	(3)
	Master	(7)
	Total	10

ANEXO 9 Comportamiento estadístico de los resultados de la aplicación del criterio de especialistas.

Carrera

CRITERIO DE ESPECIALISTAS					
Realización Profesional	**MA**	**BA**	**A**	**PA**	**Total**
1	7	6	2	0	15
2	10	3	1	1	15
3	12	2	1	0	15
4	12	8	3	2	15
5	9	4	2	0	15
6	13	1	1	0	15
7	15	0	0	0	15

Año

CRITERIO DE ESPECIALISTAS					
Realización Profesional	**MA**	**BA**	**A**	**PA**	**Total**
1	9	4	2	0	15
2	7	5	2	1	15
3	10	2	2	1	15
4	12	3	0	0	15
5	8	4	2	1	15
6	9	5	1	0	15
7	13	2	0	0	15

ANEXO 10. Criterios de ponderación.

Coordinador de carrera

A. Realización profesional: Elaborar el cronograma de actividades relacionado con la confección ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. El cronograma de actividades relacionado con la confección ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida, está elaborado.		
2. El cronograma garantiza la evaluación de los resultados.		
3. El cronograma tiene en cuenta todas las etapas de análisis y discusión del cumplimiento del proyecto educativo y el proyecto de vida.		
4. Se orienta a los coordinadores de carrera de las SUM, coordinadores de año y J' disciplinas sobre el cronograma de trabajo y la estrategia		

Preguntas				**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	**4**	
Si	Si	Si	Si	E
Si	Si	Si	No	B
Si	Si	No	No	R
Si	No	No	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	No	Si	Si	M
No	No	No	Si	M
No	No	No	No	M
No	Si	Si	No	M
Si	No	No	Si	R
Si	No	Si	Si	B
Si	Si	No	Si	B
Si	No	Si	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	Si	No	Si	M
Si	No	No	Si	R

B. Realización profesional: Elaborar la estrategia educativa de la carrera.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Está elaborada la estrategia educativa de la carrera.		
2. Se formula la estrategia educativa de la carrera de forma precisa y abarcadora.		
3. La estrategia de la carrera está elaborada a partir de la estrategia maestra principal.		
4. La estrategia educativa garantiza la evaluación integral del estudiante y su análisis en el colectivo de año.		

Preguntas				**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	**4**	
Si	Si	Si	Si	E
Si	Si	Si	No	B
Si	Si	No	No	R
Si	No	No	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	No	Si	Si	M
No	No	No	Si	M
No	No	No	No	M
No	Si	Si	No	M
Si	No	No	Si	R
Si	No	Si	Si	B
Si	Si	No	Si	B
Si	No	Si	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	Si	No	Si	M
Si	No	No	Si	R

C. Realización profesional: Revisar y aprobar el proyecto educativo de cada año.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
Posee una copia de los proyectos educativos, los que están debidamente revisados y firmados.		
Comprueba el dominio del proyecto educativo por los grupos de estudiantes de cada año.		
Comprueba el dominio del proyecto educativo por los profesores de cada año.		

Preguntas			Criterios de ponderación
1	**2**	**3**	
Si	Si	Si	E
Si	Si	No	B
Si	No	No	R
No	No	Si	M
No	Si	No	M
Si	No	Si	B
No	No	No	M
No	Si	Si	M

D. Realización profesional: Controlar por diversas vías el cumplimiento del cronograma de actividades y la estrategia educativa de la carrera.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. El PTM de la carrera contempla el análisis de su cumplimiento.		
2. Dispone de los documentos que avalan el control.		
3. Se cumplen al 100 % el cronograma de actividades y la estrategia.		

Preguntas			Criterios de ponderación
1	**2**	**3**	
Si	Si	Si	E
Si	Si	No	B
Si	No	No	R
No	No	Si	M
No	Si	No	M
Si	No	Si	B
No	No	No	M
No	Si	Si	R

E. Realización profesional: Brindar una atención diferenciada a los estudiantes de 1ro y 2do año.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Está elaborada la estrategia de familiarización de primer año.		
2. Se cumple al 100% la estrategia de familiarización de primer año.		
3. Se evidencia el análisis de los resultados de 1ro y 2do año de forma periódica.		
4. Se controla el plan de atención a los estudiantes con mayores dificultades.		

Preguntas				**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	**4**	
Si	Si	Si	Si	E
Si	Si	Si	No	B
Si	Si	No	No	R
Si	No	No	No	R
No	Si	Si	Si	R
No	No	Si	Si	M
No	No	No	Si	M
No	No	No	No	M
No	Si	Si	No	M
Si	No	No	Si	R
Si	No	Si	Si	B
Si	Si	No	Si	B
Si	No	Si	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	Si	No	Si	M
Si	No	No	Si	R

F. Realización profesional: Evaluar el trabajo desarrollado por el coordinador de año, coordinadores de carrera de las SUM y J' disciplina.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Están evaluados los coordinadores de año.		
2. Están evaluados los coordinadores de carreras de las SUM.		
3. Están evaluados los coordinadores de disciplinas.		
4. La evaluación responde a los criterios establecidos.		

Preguntas				**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	**4**	
Si	Si	Si	Si	E
Si	Si	Si	No	B
Si	Si	No	No	R
Si	No	No	No	R
No	Si	Si	Si	R
No	No	Si	Si	R
No	No	No	Si	R
No	No	No	No	M
No	Si	Si	No	R
Si	No	No	Si	R
Si	No	Si	Si	B
Si	Si	No	Si	B
Si	No	Si	No	R
No	Si	Si	Si	B
No	Si	No	Si	R
Si	No	No	Si	R

G. Realización profesional: Dominar los documentos que norman la ejecución de las actividades relacionadas con la labor educativa.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Dispone de los documentos que norman su ejecución.		
2. Se evidencia el dominio de los documentos.		

Preguntas		Criterios de ponderación
1	2	
Si	Si	E
Si	No	R
No	Si	B
No	No	M

Indicadores							Criterios de ponderación
1	2	3	4	5	6	7	
E	E	E	E	E	E	E	7E: **E**
E	E	E	E	E	E	B	6E y 1B: **E**
E	E	E	E	E	B	B	5E y 2B: **E**
E	E	E	E	B	B	B	4E y 3B: **B**
E	E	E	B	B	B	B	3E y 4B: **B**
E	E	B	B	B	B	B	2E y 5B: **B**
E	B	B	B	B	B	B	1E y 6B: **B**
B	B	B	B	B	B	B	7B: **B**
E	E	E	E	E	E	R	6E y 1R: **B**
E	E	E	E	E	R	R	5E y 2R: **B**
E	E	E	E	R	R	R	4E y 3R: **R**
E	E	E	R	R	R	R	3E y 4R: **R**
E	E	R	R	R	R	R	2E y 5R: **R**
E	R	R	R	R	R	R	1E y 6R: **R**
R	R	R	R	R	R	R	7R: **R**
E	E	E	E	E	E	M	6E y 1M: **B**
E	E	E	E	E	M	M	5E y 2M: **R**
E	E	E	E	M	M	M	4E y 3M: **R**
E	E	E	M	M	M	M	de 4 M o más: **M**
M	M	M	M	M	M	M	7M: **M**
B	B	B	B	B	B	R	6B y 1R: **B**
B	B	B	B	B	R	R	5B y 2R: **B**
B	B	B	B	R	R	R	4B y 3R: **R**
B	B	B	R	R	R	R	3B y 4R: **R**
B	B	R	R	R	R	R	2B y 5R: **R**
B	R	R	R	R	R	R	1B y 6R: **R**
B	B	B	B	B	B	M	6B y 1M: **R**
B	B	B	B	B	M	M	5B y 2M: **R**
B	B	B	B	M	M	M	4B y 3M ó más: **M**
R	R	R	R	R	M	M	5R y un M ó más: **M**

ANEXO 11. Criterios de ponderación.

Coordinador de año

A.Realización profesional: Cumplir con el cronograma de actividades relacionadas con la elaboración, ejecución y control del proyecto educativo y el proyecto de vida del año.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Está elaborado el proyecto educativo y el proyecto de vida.		
2. Controla periódicamente el cumplimiento del proyecto educativo y el proyecto de vida.		
3. Se ha cumplido al 100 % con el proyecto educativo y el proyecto de vida.		
4. Logra la participación protagónica de los estudiantes en la elaboración, ejecución, control y evaluación del Proyecto Educativo.		

Preguntas				**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	**4**	
Si	Si	Si	Si	E
Si	Si	Si	No	B
Si	Si	No	No	R
Si	No	No	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	No	Si	Si	M
No	No	No	Si	M
No	No	No	No	M
No	Si	Si	No	M
Si	No	No	Si	R
Si	No	Si	Si	B
Si	Si	No	Si	B
Si	No	Si	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	Si	No	Si	M
Si	No	No	Si	R

B.Realización profesional: Cumplir con las acciones previstas en la estrategia educativa de la carrera.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Están cumplidas las acciones previstas en la estrategia educativa al 100 %.		
2. Se logra el cumplimiento de los objetivos del año.		
3. Los estudiantes tienen una participación activa en el cumplimiento de la estrategia		

Preguntas			**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	
Si	Si	Si	E
Si	Si	No	B
Si	No	No	R
No	No	Si	M
No	Si	No	M
Si	No	Si	B
No	No	No	M
No	Si	Si	R

C.Realización profesional: Analizar en la brigada y colectivo de profesores el proyecto educativo.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Los profesores y estudiantes dominan el proyecto educativo.		
2. Se analiza de forma frecuente los resultados alcanzados como consecuencia del cumplimiento, del proyecto educativo.		
3. Esta previsto un plan de atención especial con los estudiantes con mayores dificultades.		
4. Las asignaturas y estudiantes con mejores resultados son estimulados.		

Preguntas				Criterios de ponderación
1	**2**	**3**	**4**	
Si	Si	Si	Si	E
Si	Si	Si	No	B
Si	Si	No	No	R
Si	No	No	No	R
No	Si	Si	Si	R
No	No	Si	Si	M
No	No	No	Si	M
No	No	No	No	M
No	Si	Si	No	M
Si	No	No	Si	R
Si	No	Si	Si	B
Si	Si	No	Si	B
Si	No	Si	No	R
No	Si	Si	Si	M
No	Si	No	Si	M
Si	No	No	Si	R

D. Realización profesional: Informar a la carrera el cumplimiento del cronograma de actividades y de las acciones previstas en la estrategia educativa que le corresponde al año.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Cumple con la información solicitada por el coordinador de carrera.		
2. La información solicitada está bien elaborada.		
3. Muestra un amplio dominio de la actividad que ha sido desarrollada.		

Preguntas			Criterios de ponderación
1	**2**	**3**	
Si	Si	Si	E
Si	Si	No	B
Si	No	No	R
No	No	Si	M
No	Si	No	M
Si	No	Si	B
No	No	No	M
No	Si	Si	R

E. Realización profesional: Analizar en las reuniones del colectivo de año los resultados de la formación integral de los estudiantes.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Se analiza en las reuniones del colectivo de año los resultados de la formación integral de los estudiantes.		
2. Se informa a los tutores del resultado de los alumnos que atiende.		
3. Se evidencia el plan de atención especial para los estudiantes con más dificultades.		

Preguntas			**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	
Si	Si	Si	E
Si	No	No	R
Si	Si	No	B
No	No	Si	M
No	Si	No	M
Si	No	Si	B
No	No	No	M
No	Si	Si	R

F. Realización profesional: Evaluar el trabajo desarrollado por el profesor guía		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Dispone de los indicadores para evaluar al profesor guía.		
2. Los indicadores responden al desempeño que debe llevar a cabo el profesor guía.		
3. El profesor guía está evaluado según indicadores.		

Preguntas			**Criterios de ponderación**
1	**2**	**3**	
Si	Si	Si	E
No	No	Si	M
Si	No	No	R
Si	No	Si	B
No	Si	No	M
No	No	No	M
No	Si	Si	R
Si	Si	No	B

G. Realización profesional: Dominar los documentos que norman la ejecución de las actividades relacionadas con la labor educativa.		
Criterios de desempeño	**Verificación**	
	Sí	**No**
1. Dispone de los documentos que norman su ejecución.		
2. Se evidencia el dominio de los documentos.		

Preguntas		**Criterios de ponderación**
1	**2**	
Si	Si	E
Si	No	R
No	Si	B
No	No	M

Indicadores							Criterios de ponderación
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	
E	E	E	E	E	E	E	7E: **E**
E	E	E	E	E	E	B	6E y 1B: **E**
E	E	E	E	E	B	B	5E y 2B: **E**
E	E	E	E	B	B	B	4E y 3B: **B**
E	E	E	B	B	B	B	3E y 4B: **B**
E	E	B	B	B	B	B	2E y 5B: **B**
E	B	B	B	B	B	B	1E y 6B: **B**
B	B	B	B	B	B	B	7B: **B**
E	E	E	E	E	E	R	6E y 1R: **B**
E	E	E	E	E	R	R	5E y 2R: **B**
E	E	E	E	R	R	R	4E y 3R: **R**
E	E	E	R	R	R	R	3E y 4R: **R**
E	E	R	R	R	R	R	2E y 5R: **R**
E	R	R	R	R	R	R	1E y 6R: **R**
R	R	R	R	R	R	R	7R: **R**
E	E	E	E	E	E	M	6E y 1M: **B**
E	E	E	E	E	M	M	5E y 2M: **R**
E	E	E	E	M	M	M	4E y 3M: **R**
E	E	E	M	M	M	M	de 4 M o más: **M**
M	M	M	M	M	M	M	7M: **M**
B	B	B	B	B	B	R	6B y 1R: **B**
B	B	B	B	B	R	R	5B y 2R: **B**
B	B	B	B	R	R	R	4B y 3R: **R**
B	B	B	R	R	R	R	3B y 4R: **R**
B	B	R	R	R	R	R	2B y 5R: **R**
B	R	R	R	R	R	R	1B y 6R: **R**
B	B	B	B	B	B	M	6B y 1M: **R**
B	B	B	B	B	M	M	5B y 2M: **R**
B	B	B	B	M	M	M	4B y 3M ó más: **M**
R	R	R	R	R	M	M	5R y un M ó más: **M**

ANEXO 12. Ternas conformadas por la combinación de las tres dimensiones.

1	E,MA,MA	17	B,MA,MA	33	R,MA,MA	49	M,MA,MA
2	E,MA,A	18	B,MA,A	34	R,MA,A	50	M,MAMA
3	E,MA,PA	19	B,MA,PA	35	R,MA,PA	51	M,MA,PA
4	E,MA,NA	20	B,MA,NA	36	R,MA,NA	52	M,MA,NA
5	E,A,MA	21	B,A,MA	37	R,A,MA	53	M,A,MA
6	E,A,A	22	B,A,A	38	R,A,A	54	M,A,A
7	E,A,PA	23	B,A,PA	39	R,A,PA	55	M,A,PA
8	E,A,NA	24	B,A,NA	40	R,NA,PA	56	M,A,NA
9	E,PA,MA	25	B,PA,MA	41	R,A,NA	57	M,PA,MA
10	E,PA,A	26	B,PA,A	42	R,PA,MA	58	M,PA,A
11	E,PA,PA	27	B,PA,PA	43	R,PA,A	59	M,PA,PA
12	E,PA,NA	28	B,PA,NA	44	R,PA,NA	60	M,PA,NA
13	E,NA,MA	29	B,NA,MA	45	R,NA,MA	61	M,NA,MA
14	E,NA,A	30	B,NA,A	46	R,PA,NA	62	M,NA,A
15	E,NA,PA	31	B,NA,PA	47	R,NA,PA	63	M,NA,NA
16	E,NA,NA	32	B,NA,NA	48	R,NA,NA	64	M,NA,PA

ANEXO 13. Escala para evaluar la competencia.

Escala	Descripción	N^0 de ternas que corresponden a una alta competitividad
Alta competitividad (AC)	Si no aparece en las ternas al menos una de las siguientes escalas: R, M, PA, NA	1, 2, 5, 6, 17, 18, 21, 22
Competente	Si no aparece en las ternas al menos una de las siguientes escalas: R,M,PA,NA	3, 7, 9, 10, 11, 19, 23, 25, 26, 27
Baja competitividad (BC)	Que no tenga en una misma terna: M, ó R con dos NA	20, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46
No competente	El resto de los componentes	48-64

ANEXO 14. Perspectivas a responder en el cuadro de mando.

Indicadores para evaluar el mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa

¿Cuáles son los indicadores que hay que tener en cuenta para evaluar el mejoramiento continuo de la competencia educativa?

Resultados de la formación de los estudiantes

¿Cómo se puede evaluar como producto de la gestión del mejoramiento continuo de la competencia educativa, el resultado de la formación de los estudiantes?

El directivo

Proceso llevado a cabo en la labor educativa

¿Cómo hay que evaluar el proceso llevado a cabo en la labor educativa, y cómo sustentar la capacidad de continuar mejorando?

ANEXO 15. Propuesta de estrategia para la formación y mejoramiento de las competencias para la labor educativa

Acciones	Fecha	Ejecutan	Participan
Incluir en el programa de superación del CES la formación y continuidad de la competencia educativa.	Enero	Vice-Rector de postgrado	Metodólogos
Diseño de curso de postgrado para la formación de esta competencia.	Enero- Marzo	Autora de la tesis	Tutor
Preparación de cada nivel (Jefe de carrera hasta tutor) para llevar a cabo la superación de los docentes.	Abril- Junio	Autora de la tesis	Profesores seleccionados
Desarrollo de curso de postgrado para la formación y mejoramiento continuo de las competencias educativas.	Sep./Dic	Profesores del curso	Profesores del CES

ANEXO 16. El mejoramiento continuo de la competencia para la labor educativa con un enfoque de sistema.