

**SISTEMA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
ANDRAGÓGICA DE LA GESTIÓN DOCENTE EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR (CASO: INSTITUTO DE
MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO)**

Autores: Dr. José Rafael Palermo León
Profa. Irumar Palermo Requena
Prof. Carlos Luis Figueredo Rodríguez

Universidad Pedagógica Experimental Libertador
Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio
Núcleo Bolívar
josepalermo1@cantv.net

Área temática: Formación de docentes y el trabajo:
Encuentros y desencuentros en el ejercicio profesional

RESUMEN

Los nuevos paradigmas en materia social, económica, tecnológica y ecológica afectan a las organizaciones educativas de todos los niveles, especialmente a las de Educación Superior por lo que están obligadas a mejorar su productividad con patrones de eficiencia y calidad para atender los requerimientos de las demandas entorno a los procesos de globalización, reconversión y descentralización. La estructura educativa tiene en el mejoramiento continuo un ente que podría impulsar el cambio en la cultura organizacional, partiendo de uno de los puntos más neurálgicos de la misma, como lo es la productividad del docente. A propósito de estos planteamientos surge la investigación que se reporta que tuvo como objetivo generar un Sistema de Mejoramiento de la Productividad de la Gestión Docente del Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio (I.M.P.M). Para lograr este objetivo se consideraran los diferentes enfoques andragógicos de productividad y el perfil motivacional de la investigación estuvo enmarcada en el modelo cuali-cuantitativo, el enfoque epistemológico positivista y el tipo de proyecto factible con base a un estudio de campo y de nivel descriptivo. Las unidades de observación la constituyen 10 informantes claves

seleccionados de manera intencional de los profesores de mayor experiencia, y en constante actualización, aunque no posean estudios de postgrado. Las técnicas de recolección de información fueron la observación y la entrevista no estructurada. Los resultados obtenidos: (a) la productividad de los docentes es medida por cuanto solo un bajo porcentaje de ellos busca la experticia, la docencia y la cumplen con cierto grado de eficiencia, y su visión de la misma es la centrada en el docente, se realiza muy poca investigación, hay poca actividad de extensión y nula la producción. (b) La motivación de los docentes es media siendo la mas baja de los logros, (c) No existe una concepción clara de productividad andragógica, (d) Tienen alto nivel de resistencia al cambio por miedo a lo desconocido y por comodidad, (e) existe la necesidad de implementar un sistema de mejoramiento de la productividad andragógica de la gestión docente. Con base a estos resultados se diseño el SMPAGD, cuyos elementos básicos son: (a) Insumos (subsistema de apoyo, administrativo y productividad); (b) Procesos productivos (subsistema docencia, investigación extensión) y (c) Productos (experticia docente, investigaciones, publicaciones, proyección social y ciudadana).

INTRODUCCION

La productividad total de la educación es la sumatoria de las productividades individuales de todo su colectivo; de ahí que mejorar la productividad del docente es básica si se aspira mejorar la calidad educativa. No obstante, en las últimas décadas, la educación se ha caracterizado por numerosas debilidades que se manifiestan también en la improductividad del docente por cuanto estos no son los intelectuales que deberían ser de acuerdo a su actividad profesional, y no tienen las competencias que implica luchar por los más altos estándares.

Las causas de la baja productividad del docente puede ser múltiples, siendo una de esta su perfil motivacional, que en el caso del venezolano es

pobre en logros de acuerdo a lo planteado por Romero (1992). Tal situación no es diferente en el I.M.P.M., donde un alto porcentaje de docentes son contratados, por lo que generalmente desempeñan otras actividades remuneradas, quedándoles apenas tiempo para su actividad de aula con poca disponibilidad para las necesidades de los estudiantes.

Tales planteamientos motivaron el estudio que hizo un diagnóstico de la productividad de la gestión docente del I.M.P.M y con base a los resultados generó un Sistema de Mejoramiento de la Productividad Andragógica de la Gestión Docente. El estudio puede ser un relevante aporte teórico en las áreas de la productividad y de motivación del docente. Igualmente puede producir aportes prácticos por cuanto se propone un Sistema de Mejoramiento de la Productividad Andragógica del Docente del I.M.P.M., que pudiera con algunos ajustes ser aplicado en otras instituciones de Educación Superior del país.

El estudio se ubica en el modelo de investigación cualitativo propio de las ciencias sociales a las cuales se asocia la temática educativa, y en la postura filosófica del interaccionismo simbólico. El tipo de investigación es naturalista, en la modalidad de campo, tipo descriptiva.

Esta propuesta se estructura de la siguiente manera:

- 1) Presentación
- 2) Objetivos (General y Específicos)
- 3) Justificación
- 4) Fundamentación
- 5) Mejoramiento
- 6) La necesidad del cambio y el proceso de mejoramiento
- 7) Productividad

- 8) Gestión docente
- 9) Producto
- 10) Implantación (1era, 2da y 3ra Etapa)

Presentación

Se presenta, a continuación, el Sistema De Mejoramiento De La Productividad Andragógica De La Gestión Docente En La Educación Superior (Caso: Instituto De Mejoramiento Profesional Del Magisterio), (SMPAGD), que se plantea, y que da respuesta a una realidad educativa.

El SMPAGD es un ciclo orientado a la mejora continua y al aseguramiento de los resultados, los principios y la misión del I.M.P.M., en el que se agrega la visión de sistema. Es un listado de actividades en el que se especifican las relaciones que existen entre estas para generar los estímulos de mejoras de la productividad esperados y la causalidad de estos con la misión.

En tal sentido, el SMPAGD, que se propone, proporciona información sobre el valor que tomen los diversos indicadores de productividad para ser incorporada a la planificación de factores estratégicos y orientar las decisiones dirigidas explícitamente a aumentar la productividad.

Objetivos del SMPAGD

Objetivo General

- Mejorar la productividad andragógica de la gestión docente en el I.M.P.M.

Objetivos Específicos

- Impulsar la investigación y extensión, haciendo uso de la capacidad y experiencia del personal docente para contribuir en la solución de problemas del sector educativo.

- Aplicar programas de motivación de los recursos humanos que aseguren la permanencia y continuo desarrollo del personal docente, para afrontar con éxito el mejoramiento de la productividad andragógica de su gestión.

- Mejorar la imagen y prestigio del I.M.P.M., a fin de alcanzar el liderazgo como institución formadora de docentes en servicio, como evidencia de la productividad andragógica de la institución.

Justificación

Los resultados del estudio realizado evidenciaron que la productividad del I.M.P.M., así como de sus docentes es baja. Igualmente que existe la necesidad de su mejoramiento a través de la implantación de un sistema para tal fin.

No obstante, si se plantea mejorar la productividad es requisito indispensable identificar primero los factores que la afectan. Al respecto, el Manual del Consultor del C.A.F. (1999), señala que los factores que afectan la productividad pueden ser clasificados en: (a) tecnológicos (capacidad de producción determinada por equipos, diseño de productos y procesos), (b) técnico-organizativos (sistemas administrativos, métodos, normas y procedimientos de la organización y motivacionales).

En el caso de estudio se logró demostrar que en la productividad de la gestión docente están afectando los factores técnico-organizativos y los motivacionales en cuanto a la motivación al logro de los docentes que es baja. Igualmente no existen mecanismos que estimulen las mejoras de productividad y calidad. De ahí que el mejoramiento debe ser integral, en el sentido de contemplar todos los aspectos que de una manera u otra influyan en la productividad.

Fundamentación

El Hecho Andragógico

El adulto es un ser biológico desarrollado en lo físico, en lo ecológico y social capaz de actuar con autonomía en un grupo social y en último término decide su propio destino.

En el hecho pedagógico intervienen factores biológicos, históricos, Antropológicos psicológicos y sociales. Analizaremos brevemente estos factores:

1. Desde el punto de vista psicológico; El adulto como sujeto de educación, Actúa en un ambiente físico y social determinado, sometido a la acción de factores ecológicos diversos. Su organismo ha alcanzado su desarrollo antropométrico, anatómico y fisiológico, con una morfología determinada, con fuerza física, con rasgos psicosomáticos transmisibles y que en su conjunto conforman su individualidad.
2. Desde el punto de vista históricos Antropológicos ha seguido un proceso continuo en el tiempo. Como tal está empujado a la propia historia de su educación como individuo y como especie. La educación como acontecimiento humano es historia, no solamente porque cada hombre es educado en su determinado momento del tiempo histórico general aquel en

el cual le cabe vivir (historicidad extrínseca) sino, porque de su educación comprendido como el desarrollo de su existencia e su propia historia Personal (historicidad intrínseca).

3. Desde el punto de vista social, el individuo y la sociedad son unidades indivisibles. La sociedad existe por la suma de sus componentes. El comportamiento del hombre es la respuesta a estímulos que provienen del medio físico otros se originan en la vida de relación del individuo con sus semejantes, lo que determina su conducta social.

4. Desde el punto de vista de la capacidad productiva del hombre, el proceso educativo comprende lo ecológico. Toda educación conlleva fines culturales; pero entendida en su mas amplio sentido, se dinamiza en el hecho Andragógico y condiciona la capacidad del trabajo, como actividad dinámica que modifica la propia estructura de la sociedad.

El proceso y funcionalidad del hecho Andragógico
El hecho Andragógico es real, objetivo y concreto porque:

- o Existen adulto como realidad Bio-Psicosocial y el ergológico.
- o Esta realidad (adulto) es susceptible de educabilidad durante toda su vida.
- o La sociedad existe para su propia supervivencia y desarrollo, educar a sus miembros.

El hecho Andragógico adquiere dimensión práctica en la acción de la formación de adulto. Es el proceso de orientación individual, social y ergológica para lograr su capacidad de autodeterminación.

A diferencia del proceso que se realiza con los niños puede tener carácter bidireccional o Monodireccional. El acto pedagógico tiene lugar en los primeros años de la vida y se caracteriza por el propósito deliberado de moldear las estructuras Psicológicas del niño o del adolescente con ideas o

patrones de conductas que aquel elabora a su medida y antojo para moldear o estructurar la personalidad del educador a su semejanza.

En el adulto este proceso es diferente por cuanto el propio proceso de maduración le permite aceptar o rechazar las ideas y experiencias del grupo social donde ha adquirido iguales derechos y deberes y donde el adulto que ha acumulado alguna experiencia interviene racionalmente en las decisiones sobre su propio destino y el de la sociedad.

Estimular las motivaciones en el hombre es función de la educación que adultos; es misión de la actividad andragógica. El hombre para sobrevivir en éste u otro planeta de la extensión sideral, debe siempre sumar, no restar, ni dividir sino multiplicar su acervo cultural, científico y técnico.

El acto Andragógico, o sea la actividad educativa en la vida adulta es diferente. El primer término no es una medición pues no se trata de que una generación adulta transmita a otras sus patrones formados y sistema de vida. En segundo, lugar no existe propiamente un agente - maestro en el sentido estricto de la palabra encargada de imponer los designios de un sector, de la sociedad adulta a otro sector. Los elementos representativos a que hemos hecho referente en una sociedad desarrollada el adulto lo posee y el los mismos permanecen marginados, de la cultura (analfabetismo) estos elementos representativos pueden ser adquiridos si surgen de las necesidades como consecuencia del desarrollo socio – económico de los grupos humanos .

Sistema según Wilson (1984), citado por Reyes (1999), es un conjunto estructurado de atributos y sus relaciones en este caso de una actividad humana como lo es la productividad. De acuerdo a Checkland (1981), citado por el mismo autor (ob cit), un sistema se caracteriza por tener estructura jerárquica, propiedades emergentes, comunicación y control.

Estructura jerárquica. Es un principio que establece que las entidades tratadas como todos coherentes, están contruidos de entidades menores que a su vez son, también, todos coherentes, y así sucesivamente. El principio de las propiedades emergentes, establece que el arreglo de los elementos del sistema exhibe propiedades que tienen sentido únicamente cuando se atribuyen al arreglo completo, no a sus partes.

La comunicación, es simplemente la efectiva y oportuna transmisión de información. El control es el proceso a través del cual una entidad completa retiene su identidad y/o desempeño bajo circunstancias cambiantes.

Todo sistema está constituido por seis componentes: insumos, transformación, productos, elementos, relaciones y retroalimentación.

- Insumos, son los recursos que el sistema procesará para convertirlos en productos.

- Productos, son los resultados que el sistema entrega al medio ambiente.

- Transformación, es la descripción de la transformación que tiene lugar en el sistema.

- Elementos, son los componentes del sistema, son interdependientes. Ninguno de ellos exhibe por separado las propiedades del todo.

- Relaciones, son los códigos de respuesta y comportamiento de los elementos entre sí para la consecución de los resultados o logro de los productos del sistema.

- Retroalimentación, es la capacidad del sistema para ajustar su comportamiento cuando existe diferencia entre el producto obtenido y el valor esperado en el producto. Estos componentes pueden observarse en la figura seguidamente.

Mejoramiento.

Según Harrington (1984), citado por CENDES (1998), “mejorar un proceso es cambiarlo por otro, más eficaz, más eficiente, y más adaptable” (p. 21). Un aspecto importante de la definición de mejoramiento es precisamente que llama al cambio. El mejoramiento aquí es entendido como la reducción en forma sostenida de la desviación de la productividad obtenida en la gestión docente del I.M.P.M. con respecto a la misión de la institución.

Existen varios modelos de mejoramiento, no obstante en el estudio que se reporta se utilizó el Deming (1989), citado por Reyes (1999), conocido como PDCA, por las iniciales de las cuatro etapas de todo ciclo de mejoramiento, como son: planear, hacer, verificar y actuar. Es un modelo sencillo con un enorme potencial de resultados. Se representa en la figura 9, a continuación.

- Planear, es un proceso dinámico que permite saber que se va a hacer y lo que se va a realizar. Debe hacerse con referencia a las metas institucionales y a las prioridades del grupo involucrado. El producto de la planeación debe referirse a qué debe hacerse, cómo debe ser realizado, mediante acciones concretas y sus responsables. Debe incluirse el costo de las actividades.

- Hacer. Es poner en marcha lo que se ha planeado. En esta fase un factor de gran importancia es la actitud de las personas. Con una buena actitud, la mayoría de los obstáculos serán superados. Otro aspecto fundamental es la comunicación, que hace posible una red de compromisos que facilitan el trabajo en grupos colaborativos.

- Verificar. Es identificar y comprobar las diferencias entre los resultados obtenidos y los resultados esperados. Sirve para encontrar evidencia de la desviación en los indicadores de productividad. La verificación responde a las preguntas: ¿cuál es la diferencia entre lo esperado y lo obtenido? y ¿a qué se debe?

- Actuar. Es tomar decisiones para el mejoramiento. Es el valor agregado hacia el futuro. Actuar puede ser descrito como componer,

arreglar, ajustar o bien innovar, inventar, integrar, replantear e incluso rediseñar, reinventar o renovar. Estas decisiones deben impactar la planeación del ciclo siguiente.

La Necesidad del Cambio y el Proceso de Mejoramiento

Se ha dicho que cambio es la palabra clave del proceso de mejoramiento de la productividad, sin embargo, es más preciso decir que lo clave es la dirección del cambio. Es decir, los principios guías que deben regir el proceso de mejoramiento. En relación a esto, diferentes autores: Harrington, Crosby, Conway y otros proponen algunos citados por el Manual del Consultor de C.A.F. (1999), de los cuales se seleccionaron los siguientes, a efectos del estudio realizado.

1. El desperdicio de recursos es una situación inaceptable para la institución; la base de los nuevos estándares de desempeño es la de cero errores.
2. Participación. Asegurar la participación de los trabajadores en equipos, y conseguir la participación individual.
3. Educación, en el sentido de crear la necesidad del cambio, así como el querer y la voluntad de hacerlo.
4. Liderazgo. La alta dirección debe asumir el liderazgo del cambio.
5. Conciencia y medición de la calidad.
6. Establecer un comité coordinador del mejoramiento con representantes de cada una de las áreas de la organización.
7. Desarrollo de proyectos, orientados hacia cosas en las que se está seguro de no fallar y que, a la vez, sean suficientes significativos como para que la gente vea que se trata de cosas reales y no de fantasías.
8. Grandes proyectos dirigidos por la gerencia. Los pasos anteriores permiten construir la infraestructura necesaria para emprender proyectos de gran envergadura.

Productividad

Introducir y desarrollar un sistema de mejoramiento de la productividad de la gestión docente y por ende de la calidad educativa del I.M.P.M., requiere cambios radicales en la concepción y ejecución de todas sus actividades. Esto significa que hay que cambiar los postulados básicos que han servido de apoyo en la conducción de la institución, o por lo menos, un cambio de jerarquía en dichos postulados. Es decir, que sean la productividad y la calidad los nuevos principios que guíen el funcionamiento de la institución.

¿Qué es productividad?, ¿Qué es calidad?, ¿Qué obstaculiza su mejoramiento? Son preguntas que se deben responder si se espera comprender porque los cambios señalados constituyen requisitos para asegurar el éxito del sistema de mejoramiento.

La productividad se asume como efectividad y eficiencia de acuerdo a lo planteado por Lozada (1999). Las organizaciones deben determinar los atributos cualitativos y cuantitativos que los usuarios valoran de los productos y servicios que se le suministre. También, deben construir indicadores que le permitan medir y conocer en cualquier momento el grado de satisfacción de los usuarios.

La organización, además, establecerá para un período determinado, niveles de referencia o metas que desea cumplir en cuanto a ellos. El grado de cumplimiento de esas metas es lo que se denomina efectividad. Una restricción a las metas que establece la organización, en relación al grado en que se van a satisfacer las necesidades de los usuarios es la cuantía de sus recursos (laborales, equipos, materiales).

Por algún mecanismo, la organización establece, para un lapso determinado tanto las metas a alcanzar en cuanto al grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios, como las metas que debieron gastarse para alcanzar un determinado resultado con los que realmente se gastaron es lo

que comúnmente se denomina eficiencia. Se puede representar en la siguiente fórmula: Eficiencia = Recursos programados/Recursos gastados.

Otra restricción a las metas de resultados es la capacidad de la organización para transformar adecuadamente estos recursos en los servicios que necesita el usuario. Esto es, la situación que tengan en un momento determinado factores tales como: el diseño de los servicios, los procesos existentes, los sistemas administrativos, los métodos de trabajo, los conocimientos y habilidades, así como la motivación del personal.

Ellos determinan, para ese momento, qué cantidad de cada uno de los recursos debe consumirse en la organización para generar una unidad de producto. Esto es lo que se denomina capacidad de productividad de la organización. Para determinar el valor real alcanzado por un indicador de la productividad en un período determinado se utiliza la definición anterior, que permite calcularlo como la relación entre la cantidad física de productos o servicios obtenidos y la cantidad de recursos gastados en lograrla.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de Productos ó Servicios}}{\text{Cantidad de Recursos Gastados}}$$

Se distinguen de acuerdo al Manual del Consultor de la Corporación Andina de Fomento (1999), dos tipos de indicadores de productividad: a) los parciales que se construyen considerando en el denominador un solo tipo de recursos, pudiéndose hablar así de productividad laboral, de los materiales, entre otros. b) Totales, donde se considera el agregado de todos los recursos gastados para obtener una determinada cantidad de producto.

Además de saber que un indicador de productividad tomó un determinado valor o tuvo cierto comportamiento, es necesario conocer también, que lo causó. Es decir, construir para cada indicador funciones o relaciones que muestren el efecto que diversos factores tienen sobre ellos.

Un ejemplo desarrollado por Kurosawa, citado por el mismo Manual (ob cit), basado en la estructura de las horas – hombre. En una unidad de análisis de productividad inmersa en una empresa los factores que afectan su productividad laboral pueden ser clasificados en: externos a la institución, en internos a la institución pero externos a la unidad de análisis e internos a la propia unidad.

Gestión Docente

Entendida en esta propuesta como las funciones de docencia, investigación, extensión y producción que se realiza en el I.M.P.M. Al respecto la UNESCO (1999), señala que “si la misión universitaria se resumía, ...hasta hoy día únicamente a la enseñanza, la investigación, la creación y la transmisión de conocimientos y, por consecuencia, a la participación en el desarrollo de la sociedad, en la actualidad estas funciones deben ampliarse” (p.16).

Tales funciones deben ampliarse en lo correspondiente a la formación continua, la participación en el avance de los conocimientos, el ejercicio de una función crítica en la sociedad, los servicios a las colectividades y la apertura hacia el mundo de los negocios con la puesta en marcha de proyectos de cooperación, de enseñanza y de investigación. De hecho, las funciones de la misión universitaria se encuentran en un contexto de demandas ilimitadas.

La enseñanza superior está considerada actualmente como el motor de la organización de las sociedades desarrolladas e igualmente, siendo allí una necesidad, en los países en vías de desarrollo. La transformación del sector universitario está influenciada directamente por las transformaciones que se operen en los otros sectores de la sociedad. En el actual contexto de apertura de los mercados, la mundialización, el discurso actual sobre la enseñanza superior está caracterizado por la racionalidad económica.

El sector universitario tiene un rol de formar un personal altamente calificado, de estar a la punta de la innovación tecnológica para facilitar la reestructuración industrial y asegurar, a través de su misión de investigación, el flujo permanente de transferencias tecnológicas hacia lo local, regional y nacional. Según Crespo (1997), estas tendencias extienden las funciones e incluso la misión de la universidad para adaptarse a las nuevas necesidades.

La realización de estas aspiraciones, según Goddar (1997), obliga a los universitarios a corregir de manera radical la mirada sobre sus instituciones. Esto implica para ellos: un compromiso más profundo respecto a la institución en su conjunto, trabajo en equipo en la enseñanza, la investigación y la administración institucional. La participación en los asuntos regionales es una de las formas de comenzar un mejoramiento de la universidad. El Estado y la colectividad local exigen ese compromiso.

La universidad debe, entonces, ser abierta, innovadora y anticipadora para participar en lo esencial de la sociedad a nivel local, nacional, transregional e internacional. Ella debe operar alternativas y prioridades para una cooperación internacional medida, que repose en un principio asociativo y en la búsqueda colectiva de soluciones. Las relaciones entre las instituciones educativas y las empresas parecen ser, hoy en día, inevitables. Esas relaciones comportan, como mínimo, la ventaja de un enriquecimiento de las prácticas de enseñanza y de investigación, pero éstas deben ser constantemente analizadas por los universitarios, a fin de disponer de los indicadores necesarios para la protección de la misión esencial de la universidad.

A este respecto, las investigaciones deben ser consideradas en relación a las soluciones prácticas, las aplicaciones industriales y las consecuencias directas en el medio sociocultural. El impacto de este compromiso confronta la universidad a nuevos desafíos, sostenidos por las crecientes necesidades de la industria y el sector económico, en cuanto a los

conocimientos necesarios para sostener la competencia en el dominio de la investigación.

Véase, entonces, la importancia de estos planteamientos para las instituciones de formación docente y particularmente para el I.M.P.M., ya que son los futuros docentes los encargados de hacer realidad estas metas en el contexto de las instituciones educativas en general, incluidas las de Educación Superior.

Más grave, aún en el caso del I.M.P.M. donde se forman docentes que ya están en servicio y donde, además, como ya se ha visto en los resultados de este estudio no se cumple ni siquiera en un bajo porcentaje la función investigación, extensión y/o producción.

Productos.

En sentido amplio, la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos que le son requeridos (que se adecuan al uso) y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: (a) producir lo que la sociedad requiere y valora, (b) hacerlo con el menor consumo de recurso.

En el caso del SMPAGD, ya se mencionaron los principales productos por área funcional. No obstante, en cada caso hay un producto final que se genera si se logra el mejoramiento de los productos parciales. Así el producto final de la docencia es un egresado y un facilitador con experticia docente en permanente desarrollo. De la investigación, las investigaciones concluidas y las publicaciones realizadas por semestre. Y de la extensión las actividades que proyectan al I.M.P.M., hacia la sociedad y la ciudadanía.

Implantación

La implantación del SMPAGD en el I.M.P.M., se puede realizar en tres etapas: información, formación y entrenamiento, así como autoevaluación.

Etapas Inicial. Corresponde a la información, es decir, a la necesidad de conocimiento del SMPAGD que tienen las personas, en este caso todos los involucrados en el proceso (directivos, docentes y, estudiantes). Esta etapa comprende: (a) el estudio del sistema y (b) la decisión de incorporarse al sistema.

Después de obtener tanta información como sea posible sobre el sistema, los docentes efectúan una elección, la aceptar o rechazar incorporarse al mismo. La etapa puede tener una duración de 12 semanas (un trimestre), que pudiera ser de octubre a diciembre de un año escolar. La información se suministrará a través de charlas, trípticos, carteleras, entre otras estrategias.

Segunda Etapa. Formación y entrenamiento. A través de esta etapa los individuos y grupos aprenden a desarrollar en una forma más adecuada sus funciones. La formación y el entrenamiento son considerados, entonces, como elementos que aceleran la motivación del docente para que mejore su productividad.

Es importante gerenciar el entrenamiento como una ventaja competitiva de la institución y como un factor cultural intrínseco del I.M.P.M. En la nueva visión del entrenamiento, no sólo se promueve el aprendizaje por sí, sino también el aprendizaje que hace que ocurran impactos positivos en la productividad de la gestión docente en la organización. Esta etapa comprende: (a) la presencia continua de asesores y facilitadores, (b) prueba del modelo y (c) seguimiento de los resultados de la mejora que se está realizando.

Así mismo incluye la revisión del aprendizaje obtenido de la formación y entrenamiento que se realiza. La etapa debe durar como mínimo dos

trimestres, de los cuales 12 sesiones de 2 horas cada una se utilizará para la formación y el entrenamiento.

Tercera Etapa. Autoevaluación. El SMPAGD necesita realizar una etapa de autoevaluación anual, formal y sistemática, de todo el proceso de mejoramiento, con el fin de determinar sus logros con respecto a los objetivos planteados. Así mismo estudiar los posibles procedimientos y medidas que pudieran contribuir a nuevos cambios.

Para ello pudiera promoverse una reunión de todos los docentes que han participado en la experiencia, para que, a través del intercambio de opiniones se propicie la autoevaluación individual y grupal. Esta etapa puede tener una duración de 16 horas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CENDES (1998). La Educación Superior en Venezuela: Debate en la Transición. Cuadernos CENDES. Año 15, N°37. Caracas: UCV.

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO. (1999). El Consultor en Calidad y Productividad. Calidad Empresarial. N°14. Venezuela.

Crespo, M. (1997). Las Transformaciones de la Universidad en Cara al Siglo XXI. La Educación Superior en el Siglo XXI. Visión de América Latina y El Caribe. (Tomo I). Caracas: UNESCO/CRESALC.

Goddard, J. (1997). La Gestión de l'interface de l'universite et de la région. Gestión de l'enseignement supérieur, Vol 9, N°3.

Lozada, R (1999). Productividad Laboral del Docente. Material Mimeografiado. Curso. Maracay:ISUM

Reyes G., A. (1999). Técnicas y Modelos de Calidad en el Salón de Clases. México: Editorial Trillas.

UNESCO (1999). Educación Superior y Sociedad. Vol. 10, N° 2. Caracas: IESALC/UNESCO.