

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE MATANZAS



**GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL
PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas

Autor:

MSc Rodrigo da Cruz Suama

Matanzas, 2016

REPÚBLICA DE CUBA
UNIVERSIDAD DE MATANZAS



**GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL
PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas

Autor:

MSc Rodrigo da Cruz Suama

Tutoras:

Prof. Tit., Lic. Lourdes Tarifa Lozano, Dr.C., MSc.

Prof. Tit., Lic. María de Lourdes Artola Pimentel, Dr.C.

Matanzas, 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todo-Poderoso, mi Protector, Escudo y Roca de todos los días.

A mis tutoras DrC. Lourdes Tarifa Lozano y DrC. María de Lourdes Artola Pimentel por su orientación paciente a mi trabajo y por animarme siempre a cumplir la meta anhelada.

A la DrC. Caridad Alonso Camaraza y su esposo, al DrC. Juan Mondéjar y su esposa DrC. Bárbara Fierro y a la MSc. Dirma Yanes Quintero por la motivación constante.

A todos los trabajadores docentes, administrativos y de servicios de la Universidad de Matanzas que directa o indirectamente contribuyeron a la realización de este sueño.

A los compañeros y colegas que durante meses compartimos juntos horas sin fin, en la adquisición de conocimientos.

A mis familiares, amigos y a todos los que de forma directa o indirecta confiaron en mí.

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis de doctorado:

A mis padres, que mucho amo, António Francisco Suama y Maria Jorge da Cruz (fallecida el día 31 de enero de 2016, durante mi estancia en Cuba).

A mi esposa Maria de Fátima, mi compañera de todos los momentos.

A mis amados y queridos hijos Nvunda, Passy, Vavá, Iza y Josué, que han soportado a diario mi ausencia, en post de la investigación científica.

A mis queridos hermanos y a toda mi apreciada familia paterna y materna.

SÍNTESIS.

El análisis de la bibliografía nacional e internacional permite corroborar que la definición de gestión académica universitaria está poco formalizada y las investigaciones sobre la temática son insuficientes, sobre todo en el contexto angolano en el que no se reportan soluciones concretas sobre el perfeccionamiento de este proceso de gestión para que incida favorablemente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los resultados que se obtienen en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, con la utilización de métodos científicos, obedecen a acciones aisladas y no se logra la integración entre los procesos sustantivos, lo que impacta desfavorablemente en la formación de los profesionales y no se corresponde con el marco legal de la enseñanza superior en Angola. La situación descrita exige un cambio en el proceso en estudio para que sea un proceso consciente, sistemático y racional en el que los directivos sobre la base de la planificación, organización-ejecución, control y evaluación de los procesos sustantivos universitarios, incidan favorablemente en el desempeño del profesor universitario para que desde una visión integrada de estos procesos, favorezca el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes, a partir de la misión, visión y los valores institucionales, sobre la base de las necesidades del desarrollo de la sociedad.

Se elabora como resultado científico una estrategia que contribuye a la solución de la problemática descrita a partir de la sistematización de la teoría de la gestión y de la gestión académica universitaria. Su viabilidad y factibilidad se demuestra con la utilización de los expertos y con su implementación parcial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE Y EL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA	11
1.1 El desempeño del profesor universitario ante las exigencias actuales de la sociedad	11
1.2 La gestión universitaria: su evolución y desarrollo	20
1.2.1. La enseñanza superior en Angola y el proceso de gestión en sus Universidades	25
1.3 La gestión académica universitaria y el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios	29
1.4 La gestión académica universitaria, el desempeño exitoso del profesor y su evaluación	41
CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA- APRENDIZAJE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD AGOSTINHO NETO DE LUANDA	47
2.1. Metodología aplicada para el diagnóstico	47
2. 2. Operacionalización de la variable gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje	55
2.3. Diagnóstico de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje	63
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AGOSTINHO NETO, LUANDA.	80
3.1 La estrategia como resultado científico	80
3.2 Estructura y contenido de la estrategia que se elabora	82
3.2.1 Fundamentos en que se sustenta la estrategia	83
3.2.2 Etapas y acciones de la estrategia que se elabora	92
3.3 Validación de la estrategia elaborada	110
3.3.1 Aplicación del método Delphi para evaluar la estrategia diseñada	111
3.3.2. Comprobación de la factibilidad de la estrategia que se propone.	114
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En el actual contexto económico y social de Angola, el proceso de enseñanza-aprendizaje universitario, constituye uno de los procesos sociales necesarios para el desarrollo de la sociedad. La realidad académica universitaria del país en general y en particular, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, necesita que se garantice un desempeño exitoso del profesor en los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión universitaria, que repercuta favorablemente en la formación de los profesionales que el país necesita. Por ello se precisa que la dirección, coordinación y monitoreo de estos procesos dentro de la estructura académica, se realicen de forma integrada.

En lo planteado, se evidencia que la evaluación del desempeño de los profesores es esencial para el desarrollo de sus habilidades desde el punto de vista psicopedagógicas y del contenido que debe impartir; y así precisar las fortalezas y necesidades de superación para perfeccionar la calidad de su actividad, la que juega un papel importante para la inserción social de los egresados de la enseñanza superior; posición que comparten Sánchez, M. (2009) y Bustamante, J. (2013) y que asumen que este proceso está enmarcado en la gestión académica universitaria (GAU).

La gestión académica universitaria se desarrolla de manera diferente en cada realidad concreta. Las instituciones de enseñanza superior tienen su filosofía, objetivos, principios de gestión y valores a desarrollar. Existen estilos diversos y a veces contrastantes en las diferentes realidades educativas (Lindo, A. 2003, Vasquez, J. 2007, Bartsch, A. 2011, López, M. 2012, Toscano, G. y Júnior, A. 2013, Bustamante, J. 2013, Bonfiglio, S. y otros 2014, Finalé, L. 2016). En ese sentido, se efectúan procesos de toma de decisiones que permiten que se realicen actividades de práctica académica y científica para el funcionamiento eficiente de las instituciones de enseñanza superior, las que tienen en su centro el proceso de enseñanza-aprendizaje. Objetivamente; la gestión académica universitaria está basada en los fundamentos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje para determinar el estado general del mismo (Pérez, J. 2007; Funete, J. 2014). Esto implica

que las tareas docentes no solo deben estar orientadas a lo que los estudiantes pueden hacer por sí solos sino también a estimular la solidaridad que acelere el desarrollo colectivo.

En la búsqueda de antecedentes y fundamentos teóricos referidos a la gestión académica universitaria, se reconoce que los trabajos sobre gestión en organizaciones comerciales son abundantes, pero son escasos los referidos a instituciones educativas (Lao, I. 2004; Prado, L.P. 2008; Sánchez, M. 2009; Ortiz, A. 2014; Finalé, L. 2016). A partir de los años setenta la preocupación por la enseñanza superior, significó un impulso importante en el estudio de la gestión de estas instituciones (Zepeda, A. y otros 2011).

Las universidades trabajaron durante siglos, sin preocuparse por sus formas de gestión o su estructura organizacional (De Vries, W. y Ibarra, E. 2004). Durante el siglo XX el proceso de gestión en las instituciones universitarias, tuvo como referentes las teorías, concepciones y enfoques provenientes de la gestión empresarial (Moreno, L. M. 2013; Ortiz, A., 2014, Finalé, L., y otros. 2015b). Los que resolvieron con éxito su modelo académico universitario, tomaron referencias de otros modelos, pero transformándolos a su realidad concreta (Narváez, J. L. 2008, Badillo, R. y otros 2014).

En consecuencia con la problemática, los estudios realizados en otros países, constatan que la estructura académica que actualmente prevalece se corresponde con la lógica de la administración central y que las unidades académicas son la parte esencial de la estructura académica universitaria. Las actividades académicas que se cumplen dentro de esta estructura, en orden de importancia, son la docencia, la investigación, la extensión y la gestión académica (Prado, L. P. 2008). Se evidencia que esta última no se ve como un todo integrado que interviene en los procesos de docencia, investigación y extensión universitaria y por tanto no inciden en el desempeño del profesor (Finalé, L., y otros. 2015).

Según Wolynech (2007) en Brasil con la expansión de las redes de enseñanza, los sistemas de gestión académica necesitan de una adecuación a ese nuevo nivel de complejidad; y situación similar se refiere en disímiles países de diferentes contextos. En Francia se asume que la modernización de la gestión es necesaria para la optimización de los medios a disposición de la academia, al servicio de los objetivos

pedagógicos y educativos, determinados anualmente para el perfeccionamiento académico, lo que funciona si la gestión es eficiente y eficaz. Ella facilita lograr los objetivos a través de recursos humanos preparados y de la aplicación de técnicas modernas de gestión (Académie d'Aix, 2007), los que tienen que estar en correspondencia con la formación de los futuros profesionales (Uzcátegui R 2015, Finalé, L. 2012). En el contexto internacional, Finalé, L. (2016), Mayorga, M. A. (2016), Pérez, A. (2015), Almuiñas, J. L., y otros (2012), Tristán (2007, 2005), Tristán, B. (coord.) (2001), entre otros, abordan la temática de la gestión universitaria pero no siempre asociadas al desempeño del profesor, por lo cual, no existen las suficientes argumentaciones científicas y didácticas para su adaptación al contexto angolano.

En 1963 se estableció la Educación Superior en Angola (Nhongola, G. 2012). Hoy, mejorar la calidad de las instituciones de enseñanza superior (IES) es una de las políticas educativas del estado angolano. Se señalan como deficiencias en las que hay que trabajar para solucionar en el menor tiempo posible: bajas tasas de promoción y de eficiencia académica, la débil pertinencia y el bajo desempeño de las instituciones (Spinola, M. y otros 2012). Pero de acuerdo con la Ley de Base del Sistema de Educación (2001:14), "la enseñanza debe contribuir a la formación del hombre en estrecha conexión con la investigación científica, orientada a la solución de los problemas actuales del desarrollo del país y de acuerdo con el progreso de la ciencia, la técnica y la tecnología. Hacia ahí deben enfocarse todas las miradas en la búsqueda de soluciones eficientes y eficaces".

La República de Angola está inmersa en proyectos educativos para a corto, mediano y largo plazo, lograr el desarrollo de la enseñanza superior hacia estadios más elevados, que garanticen la preparación del profesional que la sociedad necesita: egresados preparados para asumir los retos que el desarrollo de esta impone (Nhongola, G. 2012, Jordão, S. 2008). El exitoso desempeño del profesor en este proceso, juega un papel importante, por lo que la gestión académica que se desarrolle debe estar en correspondencia con el logro de estos objetivos. En esta etapa se identifican por el Ministerio de la Educación Superior las dificultades existentes en el trabajo metodológico normado y ejecutado en las Universidades angolanas, así

como elementos que evidencian deficiencias y retos en el proceso de gestión académica universitaria (Silva, E. 2004; Nhongola, G. 2012; Jova. M. 2013; Kanhime, M. 2014; Silva, M. 2014; Cassinda, P. 2014; Santos, R. 2014; Funete, J. 2014; Barreira, F. 2015), pero no se encuentran evidencias de trabajos que propongan soluciones a la problemática investigada.

Los resultados que en el contexto angolano, en alguna medida están relacionados con la investigación, están dirigidos a la elaboración de estrategias para el perfeccionamiento de la actividad de los directivos, la superación de profesores, el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico y la profesionalización del docente. Entre ellas se destacan: Gonçalves, A. (2012), Nhongola, G. 2012), Soma A. (2012), Spinola, M. y otros (2012), Zinga, A. (2012), Chilongo D. M. (2013), Adriano, M. A. (2014), Alberto, B. (2014), Kuabi, F. (2014), Passos, C. I. (2014), Agostinho, C. (2014), Correia P.I (2014), Kanhime, M. (2014), Funete, J. (2014), Mombo F. (2014), Ndjava D.J. (2014), João D. (2014), Piedade L. (2014), António M. F. (2015), Barreira, F. (2015), pero no analizan esta problemática a partir de la gestión universitaria y por ende desde la gestión académica universitaria.

En las universidades angolanas, según estudios presentados por Gabriel, A. y Jitenga, G. (2012), persisten deficiencias que se concretan en:

- la no utilización del plan de desarrollo académico, las políticas académicas, el marco institucional: leyes, estatutos, reglamentos, organigramas estructurales y funcionales de la universidad, así como en las interrelaciones entre los procesos sustantivos universitarios: docencia, investigación y extensión; aunque se declara que se trabaja por el modelo de dirección estratégica, es casi nula la planeación estratégica
- solo existe una planificación burocrática de algunas actividades, pero no de los procesos sustantivos, lo que tiene su expresión en que no siempre se cumple con el currículo aprobado, se realizan cambios sin la requerida homologación del órgano de tutela y se ofrecen cursos sin la debida autorización
- la función control-evaluación de la gestión universitaria y en particular de la gestión académica universitaria es deficiente y tiene su reflejo en la insuficiente evaluación del desempeño del profesor

- es insuficiente el diagnóstico de actores externos e internos que inciden en la toma de decisiones de la labor de la institución, lo que aflora en la concepción errada de apertura de nuevos cursos y de nuevas instituciones de enseñanza, sin garantía de servicios de calidad
- no siempre se utiliza el diagnóstico para identificar las dificultades relacionadas con el desempeño del profesor, lo que incide en que los docentes no poseen el perfil adecuado para las asignaturas que imparten, ni la preparación pedagógica necesaria y en su mayoría prestan servicios en dos o tres instituciones, sin dedicar el tiempo suficiente a su preparación; no existen planes de superación para minimizar las dificultades existentes
- se evalúa como deficiente la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero esto no responde a un análisis objetivo de la situación y no se planifican acciones para su perfeccionamiento continuo.

Por otra parte, la experiencia del autor, el estudio de diferentes fuentes bibliográficas nacionales e internacionales y de los resultados obtenidos de las observaciones, análisis de documentos, etc., en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda, corrobora lo anterior y le permite reconocer:

- ausencia de una gestión académica universitaria eficaz y eficiente, y en correspondencia con ello, de una estructura que permita su desarrollo. No se realizan diagnósticos ni controles sistemáticos para evaluar el desempeño de los profesores y por tanto se desconoce su importancia para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje (PEA) y para el logro de los objetivos de la Facultad
- insuficiente planificación y control de la gestión académica universitaria que se desarrolla y que esta ejerza influencia en el desempeño del profesor para que el proceso de enseñanza-aprendizaje, permita la formación de profesionales que cumplan los requisitos que la sociedad angolana exige a las instituciones universitarias
- insuficiente desarrollo de la actividad de superación y preparación de los actores implicados en la gestión académica universitaria y del desarrollo de investigaciones que resuelvan las problemáticas que presenta la comunidad y por consiguiente una débil vinculación de la institución con el entorno

- necesidad de que la gestión académica universitaria dirija su atención hacia una práctica rigurosa de evaluación del desempeño al final del semestre para valorar si se obtuvieron los resultados planificados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y si la estrategia prevista necesita cambios y ajustes.

En este contexto se consideró oportuno investigar, sobre la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda. En consecuencia con la problemática antes sistematizada se constata una práctica formal, insuficiente y tradicional en el proceso de gestión académica universitaria en esta Facultad, la cual puede ser expresión de la necesidad de perfeccionar esta actividad. Existe entonces, una contradicción entre la necesidad de contar con una gestión académica eficaz y eficiente para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en esta universidad y la insuficiente sistematización teórica y metodológica de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto angolano que permita su instrumentación, lo que justifica el desarrollo de la investigación a partir del problema científico: ¿cómo perfeccionar la gestión académica universitaria para que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, Angola?

Se determinó como objeto de investigación: el proceso de gestión académica universitaria y campo de acción: el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda y para dar respuesta al problema se plantea como objetivo general: Elaborar una estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, en Angola.

Para la investigación se plantearon las preguntas científicas:

1 ¿Cuáles son los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la gestión académica universitaria, para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje?

2 ¿Cuál es el estado actual de la gestión académica universitaria, para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, Angola?

3 ¿Cuáles son los elementos, estructura, contenidos y relaciones esenciales a considerar en la elaboración de una estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, Angola?

4 ¿Cuáles son las valoraciones que se obtienen sobre la viabilidad y factibilidad de la implementación de la estrategia elaborada?

En correspondencia se realizaron las **tareas investigativas**:

1. Determinación de los referentes teóricos y metodológicos que sustentan la gestión académica universitaria, para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

2. Caracterización del estado actual de la gestión académica universitaria, para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, Angola.

3. Elaboración de una estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, Angola.

4. Evaluación de la viabilidad y factibilidad para la implementación de la estrategia mediante la exploración empírica en la práctica y a través de criterios de expertos.

La investigación es exploratoria, al indagar sobre el estado actual del objeto de estudio, descriptiva, al caracterizar y estudiar las regularidades del mismo. Es explicativa dada la posibilidad de proponer

recomendaciones fundamentadas en una estrategia para el problema que se analiza. En esta perspectiva se abordan los fundamentos en correspondencia con la dialéctica materialista que permite estudiar el objeto en su desarrollo, en su historicismo, en su carácter sistémico, en su objetividad y revela las relaciones internas en la multidimensionalidad del fenómeno estudiado. El materialismo dialéctico como una dimensión metodológica general permite una concepción científica de todos los procesos y concibe la lógica del proceder investigativo y la selección de los métodos y técnicas para abordar el objeto de estudio. Del nivel teórico se utilizaron como métodos, el histórico-lógico que permitió precisar la actualidad, evolución y desarrollo del desempeño del profesor y de la gestión académica universitaria. A través del analítico-sintético se extrajeron regularidades para la elaboración de las bases teóricas de la investigación y la estructuración de la estrategia que se propone. El inductivo-deductivo permitió trabajar en el nivel de lo particular con los fundamentos inferidos del estudio teórico y formular los nuevos juicios y generalizaciones que se sintetizan a lo largo de la investigación según la lógica de las tareas planificadas. Con la utilización de la modelación se obtuvo la representación de la estrategia y el enfoque de sistema permitió la comprensión del objeto de estudio y las relaciones entre los componentes de la estrategia. Del nivel empírico, el análisis documental permitió el estudio de los documentos normativos del Ministerio de Enseñanza Superior de Angola y de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda. La observación permitió valorar el nivel de preparación de los directivos para el desarrollo de la gestión académica universitaria, al verlos en el desarrollo de las actividades que imparten a los profesores sobre las carencias para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y de cómo gestionan el proceso académico universitario, lo que se contrastó con la observación de clases a los profesores. La entrevista se aplicó con el propósito de recoger información para la determinación del dominio que tienen los jefes de los departamentos de los cursos, con respecto al trabajo metodológico que se realiza a nivel de la Facultad a partir del proceso de gestión académica universitaria. La encuesta permitió obtener

información sobre el nivel de preparación de los profesores para su desempeño exitoso en la Facultad de Ciencias Sociales y la influencia que ejerce la gestión académica universitaria en ello.

El criterio de expertos, se utilizó para la definición y operacionalización de la variable de investigación y para obtener el consenso sobre la estrategia y los juicios y opiniones especializadas sobre la misma. Se empleó la estadística descriptiva para el procesamiento de la información y con el propósito de corroborar la factibilidad de la estrategia, al comparar los resultados del diagnóstico con los obtenidos en la implementación parcial.

En la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, se imparten en la enseñanza presencial, siete carreras universitarias con una matrícula de 1 433 estudiantes y laboran en ellas 229 profesores. De ellas son estudiadas las carreras de Historia, Ciencia Política y Sociología, porque son las que poseen los resultados docentes más bajos (por debajo del 40%) y en las que el autor de esta investigación logró la autorización para estudiarlas. Su matrícula es de 515 estudiantes, los que constituyen la población en la investigación y condicionó la cooperación de los profesores (40 profesores) que laboran en las tres carreras. Se seleccionaron, a todos los directivos por la importancia de los mismos en los procesos que se gestionan. La muestra de estudiantes es de 314, representados en todas las carreras en estudio.

Novedad científica: la sistematización de las concepciones teóricas de la gestión universitaria a la gestión académica universitaria, al adaptar los elementos para esquematizar sus características y posibilita su investigación, a través de un sistema categorial que transita desde la gestión universitaria hasta la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje con un sistema de dimensiones e indicadores para su evaluación desde un enfoque basado en procesos y la concepción de una estrategia de naturaleza sistémica, con elementos del enfoque basado en procesos.

Contribución a la teoría: se revelan las relaciones de subordinación e interrelaciones entre la gestión académica universitaria, el desempeño del profesor y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, para que responda a las necesidades de la sociedad angolana, al precisar que la gestión académica

universitaria es un proceso consciente, sistemático, dinámico e interactivo, orientado a la mejora educativa, para lo que los órganos de dirección, controlan y evalúan el desempeño de los profesores desde una visión integrada de los procesos sustantivos, para el logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes a partir de la misión, visión y los valores institucionales, sobre la base del desarrollo de la sociedad angolana. Se aporta la fundamentación, direcciones y acciones de la estrategia elaborada que permite determinar las necesidades, potencialidades y las acciones para que el profesor transforme su desempeño profesional y este incida satisfactoriamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y se obtienen las potencialidades del entorno a partir de las políticas educacionales y necesidades del país, determinando acciones que minimicen las dificultades y atenúen las barreras.

Significación práctica: se establece un vínculo entre lo que necesita la enseñanza superior angolana y lo que aporta una gestión académica universitaria eficiente a este propósito. La estrategia que se propone, una vez validada podrá ser instrumentada en la práctica docente para contribuir a elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, al lograr que el desempeño de los profesores impacte favorablemente en la formación de los profesionales que el país necesita, con una mayor incidencia en la solución de los problemas reales de la comunidad, a través del impacto de las investigaciones que se generan.

La tesis consta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el primer capítulo se exponen los referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión académica universitaria, el desempeño del profesor y el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como, una reseña histórica de la Universidad angolana como punto de partida del estudio. En el segundo se operacionaliza la variable en estudio en el contexto angolano, lo que permite diagnosticar la situación actual y determinar la necesidad del desarrollo de acciones para resolver las dificultades detectadas. En el tercero se presenta la estrategia como resultado de la investigación con su estructura y se explica su dinámica, así como su viabilidad y factibilidad mediante la consulta a expertos y la implementación parcial de la misma.

**CAPÍTULO 1: EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y
EL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA**

CAPÍTULO 1: EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE Y EL PROCESO DE GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA

Las valoraciones sobre el desempeño del profesor universitario conducen a la determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan la gestión universitaria, se conceptualiza la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se demuestra que para satisfacer las demandas del estado angolano en la formación de los profesionales que el país necesita, la enseñanza universitaria debe perfeccionar su proceso de gestión con la integración entre los procesos sustantivos y las funciones de planificación, organización-ejecución, control y evaluación deben situar en el punto de mira las acciones que permitan un desempeño exitoso del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.1 El desempeño del profesor universitario ante las exigencias actuales de la sociedad

Las investigaciones sobre el desempeño profesional son numerosas y coincidentes en posiciones (Cuesta, A. 2001; González, M. 2002; Peña, A. 2002; Corral, R. 2004; Remedios, J. 2005; Añorga, J. 2006, Ledo, T. 2007, Teca, D. D. 2013). Así Rodríguez, R. (2015), precisa que por desempeño profesional se entiende la manera en que se cumplen las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio, pero a juicio del autor de esta investigación, no se trata solo de cumplir las obligaciones, sino de la manera en que se cumplen, posición que comparten Ganho, L. A. (2014) y Gidião, A. (2012), entre otros. Una persona tiene un alto desempeño si realiza sus funciones de manera eficiente en el tiempo, es responsable en su gestión, produce resultados (esperados), usa adecuadamente los recursos que están a su alcance, e intenta contribuir positivamente al funcionamiento global de la organización dentro y fuera de esta (Concepción, D. 2014, Belamaric, R. 2013, Da Silva, A. 2012).

Dentro de las profesiones se destaca la de profesor. Es necesario significar que desde el punto de vista teórico, el desempeño del profesor es ampliamente estudiado. Existen variadas posiciones y disímiles significados y por tanto diversidad de términos asociados a este concepto. Santiesteban M. (2003),

Remedios J (2005), Keeling, M. (2010), Chilongo, M. D. (2013), Portuondo, H. O. (2013), entre otros, lo analizan en el contexto del proceso pedagógico que se desarrolla en los centros educacionales y explicitan el término pedagógico en sus definiciones, Añorga J, (2004), Ponce, Z. (2005), Da Silva, A. (2012), entre otros. Estudios sobre la temática también apuntan hacia las acciones dirigidas a mejorar ese desempeño y precisan sus indicadores (Caligiore I. y Díaz, J. 2003; Angarita M y Gustavo, J. 2006, Márquez, L. R. 2008; Fierro, Y. 2011, André, S. 2016).

El desempeño del profesor se observa en el cumplimiento riguroso de sus responsabilidades profesionales y ellas pueden estar influenciadas por aspectos inherentes al profesor, al estudiante, al directivo y/u otros factores internos o externos (Vásquez, J. y Carrillo, M. 2012; Rodríguez, R. 2015). En este sentido, el desempeño del profesor posee diferentes perspectivas o campos de acción: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, siempre mediante una acción reflexiva (Sánchez, M. 2011) y se concuerda con Suizo, L. (2013), que exige que se desarrolle de forma objetiva el proceso de enseñanza-aprendizaje, con una visión multidisciplinar e innovadora, una perspectiva inherente al desarrollo permanente de sus funciones, su disposición personal y su responsabilidad social para articular relaciones significativas entre los agentes sociales que intervienen en la formación de los estudiantes y participan en la gestión y fortalecimiento de una cultura institucional y educacional que trascienda hasta su propia clase y al proceso de enseñanza-aprendizaje de su propio grupo (Aguirre, B. 2011; Acosta, M. G., y otros. 2012; Cardoso, E. 2012, Kacuarta, M. 2014, Valcárcel, N. 2016).

Alberto, B. (2014) analiza el desempeño del profesor como el conjunto de acciones que con alta motivación, preparación pedagógica y creatividad realiza el profesor durante el desarrollo de su actividad, la cual se manifiesta, tanto en el proceso como en el resultado de esta, orientada a lograr la formación integral de la personalidad de cada uno de sus estudiantes, con un enfoque desarrollador y diferenciado, tomando como base el conocimiento de sus potencialidades y, en particular, sus necesidades,

motivaciones, vivencias y proyectos de vida, posición que también comparten Pérez, A. (2015); Quitembo, A. (2010), entre otros.

En correspondencia con estas posiciones teóricas, Almonte, M. (2012) asume como desempeño del profesor, el ejercicio práctico de una persona que ejecuta las obligaciones y roles establecidos legal, institucional y socialmente, pero que son inherentes a la profesión docente. Entre ellas se mencionan la planificación y programación educativa, el empleo de métodos que promuevan y faciliten el aprendizaje, la utilización de estrategias didácticas, el uso de materiales y medios didácticos, la evaluación del aprendizaje, entre otras.

Las definiciones anteriores convergen en afirmar que el desempeño del profesor está estrechamente vinculado al cumplimiento exitoso de sus funciones como docente formador de las nuevas generaciones de profesionales integrales, de acuerdo a las características de la sociedad para la que se forma y que para lograrlo es necesario que gestionen como un todo los procesos que se encuentran involucrados: la docencia, la investigación científica y la extensión universitaria.

Para el Ministerio de la Educación de Perú (2012), el ejercicio de la docencia exige una actuación reflexiva, una relación autónoma y crítica respecto del saber necesario para actuar, y una capacidad de decidir en cada contexto. Esta es una profesión que se realiza necesariamente a través y dentro de una dinámica relacional, con los estudiantes y con sus pares, un conjunto complejo de interacciones que median el aprendizaje y el funcionamiento de la organización (Rodríguez, M. 2014). Exige una actuación colectiva para el planeamiento, evaluación y reflexión pedagógica de las acciones que se acometen, es una función éticamente comprometida (Zeca, J. 2016a; Añorga, J. 2012; 2014; Tomás, A. 2013; Domingos, M. 2011).

Según Alberto, B. (2014:11) "...el estudio del desempeño (del profesor) está estrechamente relacionado con la actividad humana y con la relación sujeto-objeto, ya que este se manifiesta en la actividad que realiza el sujeto y en las relaciones que establece con los sujetos y objetos de su entorno mediante la comunicación."

Vázquez, M. (2011), acercándose a la realidad del profesor universitario, señala que la naturaleza educativa del quehacer del profesor universitario exige la comprensión de una praxis cada vez más compleja que demanda el análisis multidimensional de la realidad. De este carácter emerge el reconocimiento de lo personal, lo disciplinar y lo pedagógico como referentes de su formación y desempeño, porque tiene que estar en relación directa con la solución de los problemas del entorno en que estarán involucrados los profesionales que está formando (Elizabeth, A. 2014, Fernández, R. 2011, Cruzata, R y Salazar, M. 2012). Esta distinción supone perfijar que el proceso de selección de los profesores universitarios y su superación profesional no se limita a uno u otro aspecto, sino se constituye como resultado de la interrelación entre ellos, para proyectar un desempeño eficaz de los profesores.

Fernández-Miranda, T. (2014), plantea que existen dos tendencias en el desarrollo profesional. La primera, dirige su atención a contenidos e instrucciones sugeridos por expertos, que el profesor debe aprender para mejorar sus estrategias y está fundamentada en la transmisión de contenidos. La segunda, implica el desarrollo de los procesos que permiten adquirir herramientas que le ayuden a solucionar problemas profesionales para el desarrollo del compromiso del profesor con su profesión.

Por tanto, el profesor para que su desempeño sea eficiente es necesario, su superación permanente en lo cognitivo, lo didáctico, y lo investigativo, así como en la vinculación con la solución de los problemas de la comunidad y debe tener presente su implicación en la formación de las nuevas generaciones, lo que no es un proceso aislado, sino que está interrelacionado con el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios y para ello es imprescindible el diagnóstico de las necesidades de actualización, perfeccionamiento y superación de los profesores para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad como lo exigen los documentos normativos del estado angolano. En este diagnóstico juegan un papel importante los órganos de dirección (Caimbo, N. 2013) y la evaluación y autoevaluación del desempeño del profesor (CINDA, 2012).

Se subraya entonces, la necesidad de que los profesores posean dominios del contenido de enseñanza, conocimientos psicológicos (desarrollo del comportamiento humano, motivación, inteligencias, etc.) y pedagógicos (habilidades, capacidades, actitudes, valores y saberes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje) que fomenten la búsqueda constante del perfeccionamiento de su desempeño profesional de manera que satisfagan las necesidades de excelencia en los procesos sustantivos. Esta reflexión involucra a los directivos de las instituciones educativas para tenerlos en cuenta en el proceso de evaluación del desempeño del profesor y en consecuencia elaborar planes de mejora continua para solventar en el menor tiempo posible las dificultades detectadas (Ferreira., F. M. 2013; González, M. y Ramírez, I. 2011).

A partir de lo expuesto hasta el momento y las consideraciones de André, S. (2016), Inocêncio, A. (2014), Mateo, J. (2012), Paneque, A. (2012), Pérez, A. (2010), González, S. y otros (2003), entre otros, se precisa que un desempeño exitoso del profesor incluye: dominio de la asignatura que enseñan, uso de estrategias pedagógicas apropiadas a cada contenido, empleo y dominio del lenguaje apropiado para enseñar, crear y mantener un clima apropiado en el aula, investigar y responder a las necesidades e intereses de sus estudiantes y del entorno en que se trabajan, reflexionar sobre su enseñanza y el aprendizaje de sus estudiantes, hacer cambios a sus métodos de enseñanza en función de los resultados que obtienen, tener un alto sentido ético, estar comprometidos con su profesión y preocupación por sus estudiantes.

El proceso de enseñanza-aprendizaje tiene que ser planificado y para ello se declaran objetivos, se diseñan actividades de desarrollo y evaluación y se proveen los recursos necesarios, en lo que el papel del profesor es decisivo a partir del reconocimiento de las políticas educativas de la sociedad en la que se desarrolla, pero esta se realiza sobre la base de la planificación estratégica de la institución educativa a la que pertenece y que es la encargada de la gestionar todo el proceso (Francisco, A. 2012, Macay, V. I. 2013). Las unidades didácticas dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, según la organización que adopte, se configuran en torno a los elementos que las definen y contemplan: objetivos didácticos, contenidos, recursos materiales, organización del espacio, tiempo, métodos, y evaluación, entre otros.

Se asume que el profesor no desempeña solamente el papel de informar (transmitir contenidos) para que el estudiante pasivamente, y con motivación casi nula, comprenda, memorice y reproduzca en los exámenes como único medio de evaluación del aprendizaje y, sino que el profesor orienta/facilita el aprendizaje de manera participativa y enseña, además de conocimientos y destrezas, habilidades y herramientas para ser autónomo en el aprendizaje e incorporar medios y recursos tecnológicos que lo faciliten. En esta perspectiva el estudiante es activo, participativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación es continua y permanente. El profesor controla la calidad del aprendizaje, retroalimentándose constantemente para buscar alternativas que minimicen las dificultades y valorar los métodos y herramientas utilizados para tal fin.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se defiende que el desempeño del profesor es responsabilidad del docente, pero los órganos de dirección contribuyen a su perfeccionamiento permanente, en lo que el control y la evaluación del desempeño del profesor juegan un papel fundamental y en correspondencia con esta se planifican las acciones de superación que se necesitan para el perfeccionamiento de su desempeño (Mendoza, C. 2011; Mesa, G. 2011) y por tanto se coincide con André, S. (2016:20), cuando expresa que “el desempeño profesional pedagógico, es expresión del desarrollo que el profesor ha alcanzado en lo personal y su influencia en lo institucional y social considerando la superación profesional pedagógica como una opción para contribuir al perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico.” Vázquez, M. (2011), afirma que todo proyecto dirigido a la superación del profesor universitario enfrenta como tarea, la identificación e interrelación de los presupuestos teóricos que se asumen para superar las prácticas tradicionales y promover enfoques formativos de mayor pertinencia que se correspondan con las actuales demandas sociales y los espacios en que pueden concretarse como contenido de las propuestas. Los profesores son profesionales que desempeñan funciones inherentes al proceso de enseñanza-aprendizaje. En ese desarrollo pedagógico es imprescindible la planificación, organización, ejecución, y el control y evaluación desde la perspectiva de patrones de calidad definidos en función de las exigencias de

la sociedad en que desarrolla sus funciones. Tal exigencia implica el abandono del riguroso individualismo para desempeñar de manera eficiente su profesión.

El profesor tiene la responsabilidad de superar permanentemente su manera de enseñar, y en el diseño de la formación y superación de profesores está presente, de manera tal que se propicie la participación del estudiante y se le proporcione la oportunidad de aplicar en condiciones apropiadas, lo que aprende en la escuela. Debe esforzarse para que el estudiante tenga éxito, ame y aprecie lo que aprende, estimule el éxito del estudiante, posición que defienden Pogolotti, G. (2015), Kanhime, M. (2014), Castellanos, D. y otros (2001), entre otros.

En el contexto angolano aunque en los documentos oficiales del estado (Barreira, F. 2015; Kanhime, M. 2014, André, S. 2016, Zeca, J. 2016a, 2016b), se manifiesta el interés en la superación de los profesionales en las diferentes esferas del desarrollo económico-social, con la realización de cursos de posgrado o especialización científica y técnica, que contribuyan al perfeccionamiento de su desempeño; existen insuficiencias en la planificación, organización-ejecución y control y evaluación de esta, teniendo en cuenta que para lograr el desempeño del profesor que se aspira en función de las políticas educacionales y las necesidades del desarrollo del país la superación didáctica es decisiva (Domingos, M. 2011, Gidião, A. 2012, Ferreira., F. M. 2013, Santos, J., y otros 2008) y se enfoca al conocimiento científico para conformar los modos de actuación de los futuros profesionales sobre los que incide, a la formación de habilidades científico-investigativas en los estudiantes, a la formación y desarrollo de los valores propios de su profesión, a las vías y formas para el desarrollo de la motivación por la actividad que realiza, a la necesidad del vínculo de lo que se hace con la solución de los problemas del entorno y al cómo trabajar para que los futuros profesionales se formen en el amor y entrega a la labor que realizan.

El tema es recurrente en varias investigaciones: Rodríguez, M. (2010), Echevarría, J. (2012), Da Silva, A. (2012), Portuondo, H. O. (2013), Teca, D. D. (2013), Domingos, N. J. (2014), entre otras, y los elementos abordados son generales para el desempeño del profesor pero este en la enseñanza superior requiere de

estrategias de apoyo que permitan asegurar que los futuros profesionales se preparen para desempeñarse de manera exitosa en su ambiente laboral y social (Paneque, A. 2012). Fierro, Y. (2011) analiza que el profesor universitario en comparación con los demás profesionales de diferentes áreas de actividad, son sujetos a permanentes cambios y transformaciones, que convenientemente estructuradas producirán resultados concretos en la dimensión cognitiva, procedimental y actitudinal. Esta estructuración le corresponde al proceso de gestión universitaria que se desarrolla en los centros de enseñanza superior (Barreira, F. 2015).

Se coincide con Mateus, M. R. (2014), en que para obtener un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, es preciso centrar la atención en la formación y superación de los profesores por lo que la planificación de este proceso es decisivo y en ello el papel fundamental lo juega la gestión académica universitaria que se desarrolle. Actualmente no basta la experiencia docente, el dominio de la materia que enseña, la lógica y fundamentación de las ideas que expone, la introducción de nuevas tecnologías educativas; es necesario mejorar el trabajo metodológico, la calidad de las clases, la vinculación de la teoría con la práctica, la actualización y el rigor científico de los contenidos así como, el trabajo educativo que permita la formación de sentimientos, actitudes, valores, que contribuyen al desempeño en la sociedad en que vive, posición que también defienden Castillo, I., Castillo, R. y Víquez, G. (2016) y Fabelo C. (2011). Kanhime, M. (2014:12), citando Vigotsky señala que es importante que el "...profesor conozca las motivaciones e intereses de los estudiantes, que sea capaz de percibir el momento acertado para enseñar; cuándo el estudiante está en disposición de aprender y procurar que el aprendizaje sea significativo... de tal manera que el aprendizaje conduzca al desarrollo". Para la educación angolana en general, significa que se deben desarrollar acciones concretas inherentes al aprendizaje de los estudiantes desde las intenciones básicas fijadas. Así, corresponde al profesor desempeñar el papel de facilitador importante en el aprendizaje de sus estudiantes (Zinga, A. 2012,).

Fierro, Y. (2011), se precisa que la profesión docente constituye el compromiso con una forma de trabajo basada en la reflexión, en la investigación, en la innovación en relación a los problemas de la práctica que la mejoren y que conduzcan a una nueva cultura profesional construida desde el trabajo en equipo y orientada a un mejor servicio a la sociedad. En esta concepción está presente la necesaria interrelación entre los tres procesos sustantivos de la enseñanza universitaria, considerados como procesos claves o misionales en las instituciones educativas y la que se logra a partir de una planificación eficiente de estos procesos, tarea que se le confiere a la gestión académica universitaria.

En el *Foro Mundial de Educación para todos* celebrado en Dakar (Senegal) en el año 2000 los países se comprometieron a garantizar el derecho a una educación de calidad para todos. Este compromiso se expresa en la formulación de políticas del Estado angolano, de largo plazo, consensuadas y asumidas por toda la sociedad. En este sentido es necesario desarrollar procesos de perfeccionamiento de la gestión de los subsistemas de educación, en particular el de la enseñanza superior y seleccionar, superar y retener a los profesores que se desempeñen en su profesión, por lo que la estrategia central del Estado angolano para mejorar la educación del país, facilita el logro de los aprendizajes esperados de los estudiantes.

Se concuerda con Simbaña, H. (2016) y Castañeda, G. (2014), que el problema de la calidad formativa para un desempeño de excelencia del profesor es una exigencia actual en los sistemas educativos.

En consecuencia con lo expuesto anteriormente, se defiende que la gestión académica universitaria, por medio de la planificación, organización, ejecución, control y evaluación puede hacer a través de la transparencia, de la superación permanente, del diálogo honesto, de la motivación y del reconocimiento del mérito, que el profesor llegue a ser un profesional competente y desempeñe de forma exitosa sus actividades, logrando su perfeccionamiento constante.

Este perfeccionamiento del desempeño del profesor tiene que verse en espiral como “resultado de todas las acciones que de modo permanente y continuo inciden sobre el profesor y que provienen de su propia práctica, de sus relaciones con el resto de los docentes y con el contexto. Es una conjugación de lo

individual con lo colectivo, de interrelaciones entre profesores y de las relaciones de estos con las exigencias institucionales sobre la base de los valores, la calidad, y el sentido de pertenencia con la profesión pedagógica” (André, S. 2016:89) y para la planificación de todas estas acciones juegan un importante papel, la motivación del profesor por su autoperfeccionamiento y los directivos de la institución educativa, lo que no se logra sin un proceso de gestión eficiente y eficaz que permita una superación profesional pedagógica en aras del logro de los resultados que se esperan. Esta es vista como “el proceso de enseñanza-aprendizaje dirigido a la apropiación de conocimientos, desarrollo de hábitos, habilidades y otros recursos personológicos, para dar solución a los problemas que se presenten en el desempeño profesional pedagógico que realizan los profesores, con carácter, contextualizado y personalizado.” (Portuondo, H. O. 2013:29)

A partir de las consideraciones realizadas es pertinente el análisis del proceso de gestión que se desarrolla en las universidades y cómo este puede contribuir al desempeño exitoso del profesor a partir de sustentar los elementos que en las valoraciones realizadas han aflorado como aspectos a desarrollar por este.

1.2 La gestión universitaria: su evolución y desarrollo

Se concuerda con Tristán, B. (2007) y con Ortiz, A. (2014:11) en que “...la gestión de las universidades es un tema científico poco desarrollado, que requiere tanto de la adaptación de enfoques y técnicas generadas en otros contextos, como de la generación de aproximaciones teóricas y metodológicas específicas...la ausencia de una adecuada contextualización de la gestión en las universidades, ha originado un vacío conceptual, metodológico y práctico...”. A partir de los años setenta, la preocupación por la calidad de la enseñanza superior, significó un impulso para estudiar la gestión en las instituciones educativas (Fuentes, H. y Estrabao, A. 2003; Sánchez, M. 2009; Zepeda, A. y otros, 2011; Toscano, G. y Júnior, A. 2013; Finalé, L. 2016).

Chauí, M. (2001) indica que la idea de una universidad operacional, caracterizada como una organización, ordenada, que hace una apuesta a la flexibilidad y a su evaluación, mediante criterios de productividad y

eficacia, se acerca a su consideración como un proceso de gestión, la que es indispensable en la vida contemporánea, está presente en los debates académicos y en la dimensión profesional, por eso tiene variadas interpretaciones. De acuerdo con el diccionario Cooperación Editorial (2014), la constante es dirigir y administrar y se encamina al logro de un objetivo para lo cual se dirige la organización. Esta posición se refuerza en las definiciones de Finalé, L., Artola, M. L. y Tarifa, L. (2016a), Rodríguez, M. (2010), entre otras y en De Vries, W. e Ibarra, E. (2004a) se añade que son las maneras específicas en que las instituciones se organizan para el logro de sus objetivos, en lo que concuerdan, Kock, N., McQueen, R. (1998), Barbará, S. y otros (2008), Cardoso, R. (2010), Bartsch, A. (2011), Franco, D. (2011), y Bonfiglio, S. y otros (2014) que reafirman que es un proceso dinámico, en el que se desarrolle e implemente una estrategia coordinada para gestionar todas las actividades y recursos de la organización con una visión participativa en consonancia con la misión, con los objetivos y metas de la institución.

Hoy se denomina erróneamente, indistintamente "gestor" ó "administrador" al que ejerce en alguna medida funciones de dirección. Esta tendencia universal hace que los conceptos dirección, administración y gestión se integren de tal manera, que llegan a emplearse indistintamente. La administración, como el proceso de diseñar y mantener un entorno favorable para que se pueda generar desarrollo y producir más recursos. La dirección, valorada como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales y está referida a las relaciones interpersonales, se encuentra más enfocada al sujeto (Finalé, L. 2016), posición que se comparte en esta investigación para la contextualización específica de la enseñanza superior angolana porque aunque para Valle, A. y otros (2006) la dirección científica educacional es el proceso de planificación, organización, desarrollo, control y evaluación del proceso pedagógico en la institución, que tiene en cuenta el estado inicial del resultado del trabajo y los recursos de que se disponen, todo ello para lograr los objetivos propuestos, en el caso particular de este estudio, esos recursos también deben gestionarse por las instituciones educativas.

En esta investigación se asume que en la gestión, se hace énfasis en la acción y el efecto de la integración de procesos organizacionales (en la gestión universitaria, los procesos sustantivos), se refiere al nivel de logro de metas, objetivos y resultados. “Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la actividad central de la organización” (Finalé, L., Artola, M. L. y Tarifa, L. (2016b:4) que en el caso que se estudia, es el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lograr una gestión eficiente y eficaz es necesario: involucrar a todos los actores implicados para alcanzar sus objetivos; la adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones; dirigir y controlar a las personas y a los recursos con responsabilidad, autoridad y relaciones definidas; que el proceso sea dinámico en la búsqueda permanente de su perfeccionamiento. Para ello se han diseñado diferentes modelos entre los que se encuentran los de dirección estratégica que son los que se asumen porque según Olivera, C. (2009) son un proceso integral que permite orientar sistemáticamente los esfuerzos y los recursos que se tienen para alcanzar lo deseado a través de transformaciones que garanticen su sostenibilidad a largo plazo y son los utilizados en la gestión en las universidades angolanas. Estas transformaciones le permiten responder a los cambios del entorno, y trabajar constantemente con el diagnóstico actual para alcanzar el futuro deseado, en este caso, la formación de los profesionales que la sociedad demanda, por lo que son fundamentales en las instituciones educativas. El éxito de las organizaciones, depende de la gestión eficiente y eficaz de sus procesos (Kim, Y., Chaudhury, A. y Rao, H. 2002, Ortiz, A., Pérez, M., y Velázquez, R. 2013a, 2013b, Galarza, J. y Almuiñas, J. 2014). Para Medina, A. y otros (2012) el enfoque basado en procesos, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruza los límites funcionales repetidamente y enlaza las barreras entre las unidades funcionales (vertical), por lo que unifica sus metas para cumplir los objetivos estratégicos como un sistema (Alfonso, D. y otros 2011; Álvarez, A. 2011; Medina, A. y otros 2012; Ortiz, A. 2014). El contenido de la gestión de procesos incluye tareas que van desde el diseño del

producto (en esta investigación, la formación de los profesionales que la sociedad angolana demanda), el diseño y organización tecnológica, aseguramiento, dirección del proceso y su control y evaluación.

El enfoque basado en procesos permite ver lo realizado desde las actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (para esta investigación, el estudiante que ingresa a la universidad y sus transformaciones hasta su egreso como profesional competente y las transformaciones en el desempeño de los profesores para lograr estos propósitos).

El análisis efectuado conduce a precisar que la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación son funciones que caracterizan la gestión en general y a la gestión universitaria en particular, las que son reconocidas por Galarza, J y Almuñias, J. (2010); Corzo, J. (2011); Soma, A. (2012); Figuera, T. (2012); Ortiz, A. (2014) Cedeño, D. C. y Hung, G. J. (2016), entre otros y de acuerdo con Ortiz, A. (2014:9) ellas “no son solo funciones para organizaciones con fines de lucro...también son una necesidad en las Universidades, organizaciones encargadas de preservar, desarrollar y promover la cultura de la sociedad”. El estudio realizado por Finalé, L. (2016), sobre ellas, concluye que las funciones organización y ejecución son vistas en su generalidad como un binomio, porque en esta última está la regulación de las actividades que se realizan, posición que se comparte en esta investigación y que por tanto será utilizada como organización-ejecución.

De las valoraciones realizadas se precisa que la gestión es un proceso metodológico y estratégico para lograr objetivos concretos a través de la planificación, organización-ejecución, control y evaluación de su desarrollo. Es metodológico y estratégico porque aborda la transformación de la realidad, desde el estado real hasta el deseado de forma dinámica y flexible, a través de procedimientos y acciones graduales que conducen al logro de un objetivo, venciendo las dificultades pero con optimización de tiempo y recursos.

Este proceso tiene sus aproximaciones en el ámbito educativo y en particular en las universidades donde se gestiona la actividad que se desarrolla (Alexandropoulou, D., Angelis V., y Mavri, M. 2008), a través de la gestión de sus actividades académicas (como se denomina en el contexto angolano pero que en su

concepción y funcionamiento son analizadas como procesos sustantivos, y que se corresponde con la posición adoptada por los autores consultados y que es la que se asume en esta investigación).

Para Morales, E. (1999:34) “todo el quehacer universitario y por tanto, el objeto de su gestión son los procesos universitarios...formación del profesional, investigación científica, extensión, de gestión de recursos materiales y financieros, así como de dirección de los recursos humanos”. Se concuerda con Horruitiner, P. (2008); Alarcón, A. y otros (2010); Vargas, D. (2010); Viteri, J. (2012); Ortiz, A. (2014), Finalé, L., Artola, M. L., Tarifa, L. (2015c) que en las Universidades la formación y la investigación, entre otros, en interrelación dialéctica, conforman subprocesos de un macroproceso: la gestión universitaria, posición que asumen Hernández, D., Almuiñas, J y Vargas, J. (2012) al definirla como un proceso estructurado en varios momentos interrelacionados entre sí, que buscan elevar la eficiencia y eficacia (individual, colectiva, institucional y social) de los resultados a través de un trato justo y democrático de las personas y un uso racional de los restantes recursos de la institución educativa.

Padilla, R. (2006) precisa que la gestión universitaria es la capacidad de generar las mejores condiciones para que los procesos institucionales ocurran con eficiencia y eficacia, mientras Tristán, B. (2007), Galarza, J. y Almuiñas, J. (2012) precisan que es el proceso que favorece en lo posible el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de todos sus procesos (enseñanza-aprendizaje, investigación científica, extensión universitaria, económico-financieros y otros), para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada.

La gestión universitaria con enfoque de proceso, al ser sistemática, innovadora permitirá el aseguramiento de la mejora educativa de forma permanente que la sociedad angolana requiere en los momentos actuales, en los que los constantes cambios internos y externos, necesitan de la formación de profesionales capaces de liderar la ciencia y la técnica para el desarrollo del país.

En las definiciones aparecen con regularidad cuáles son los procesos que contempla el proceso de gestión en las Universidades, con diferentes nombres y posiciones. En esta investigación se asumen como

procesos estratégicos, los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión universitaria. En la mayoría de los autores consultados, no refieren un enfoque integral de los mismos. La interrelación que existe entre ellos es punto de contacto en Fuentes, H. y otros. (2003); Horrutiner, P. (2006); Finalé, L. (2011); Prado, A. (2011); Galarza, J. y Almuiñas, J. (2012); Batista, M. (2013) y Ortiz, A. (2014), entre otros. Finalé, L. (2016) realiza una valoración de las insuficiencias de las definiciones de gestión universitaria sobre la base de las variables y funciones que en ellas aparecen y la define como un proceso consciente, sistemático, dinámico, innovador e interactivo, para la satisfacción de las demandas de la sociedad con carácter estratégico y orientado a la calidad mediante el cual los órganos de dirección a través del cumplimiento de sus funciones, orientan la acción hacia la integración vertical y horizontal de los procesos, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la tecnología, posición que se defiende en esta investigación.

La gestión académica universitaria y la gestión administrativa universitaria en conjunto constituyen la gestión universitaria. En la primera se integran en un solo modelo de gestión, un conjunto de factores que permiten determinar el estado general del proceso de enseñanza-aprendizaje (Pérez, M. 2007). La segunda se refiere a la tarea de gestionar los recursos humanos, informativos, económicos, financieros y físicos. La dirección, coordinación y monitoreo de las actividades administrativas se realizan por medio de la gestión administrativa universitaria, la que no constituye objeto de estudio en la presente investigación.

1.2.1. La enseñanza superior en Angola y el proceso de gestión en sus Universidades

La enseñanza superior se inicia en Angola en los años 60 del siglo XX con la creación de los Estudios Generales Universitarios de Angola, integrados en la Universidad Portuguesa y posteriormente fueron transformados en Universidad de Luanda (representando geográficamente dos de las 18 provincias: Luanda y Huambo) (Nhongola, G. 2012). Silva, E. (2004:152) precisa que el surgimiento de la Universidad en Angola aparece en una complicada coyuntura de presión "...la burguesía colonial deseaba que sus hijos continuaran sus estudios superiores sin salir del territorio (Angola) y obligaban insistentemente al estado

para la creación de una Universidad". Esta situación varió con el establecimiento de las líneas maestras para la mejora de la gestión en la enseñanza superior, aprobado por la Resolución 4/07 del Consejo de Ministros.

Angola contó durante varios años, con solo una institución pública de enseñanza superior: Universidad Agostinho Neto (UAN) y en el año 1999, fueron creadas seis instituciones: Universidad Católica (UCAN), Universidad Jean Piaget (UniPiaget), Universidad Lusíada (ULA), Instituto Privado (ISPRA), Instituto de Relaciones Internacionales (IRI) y la Universidad Independiente (UNIA). La enseñanza superior solo existía en tres provincias: Luanda, Huambo y Huíla, y hoy tiene presencia marcada en todas las provincias, al existir 17 Universidades y 44 Institutos Superiores (Gabriel, A. y Jitenga, G. 2012).

En el actual contexto de la enseñanza superior en Angola, la calidad de la enseñanza, su credibilidad y las debilidades en los procesos de gestión universitaria, constituyen motivo de preocupación y de interés estatal y público, lo que se reconoce por su Presidente, Ing. José Eduardo dos Santos, al plantear que en los últimos diez años Angola obtuvo los lugares cimeros del África subsahariana en establecimientos de enseñanza superior, media y básica, pero se precisa que en estos momentos, no se trata de invertir en cantidad de instituciones sino en la calidad de la educación en las escuelas y en las Universidades.

La calidad en la enseñanza superior ocupa desde las últimas décadas una atención creciente en el contexto académico y de los gobiernos. A medida que crecen las demandas por el acceso universal a la enseñanza superior, se incrementan las medidas para garantizar la calidad del servicio educativo que se presta, lo que es el resultado de las crecientes exigencias de la sociedad y las acciones que se acometen, requieren mayor responsabilidad y transparencia por parte de las instituciones (OREALC/UNESCO, 2013, Didriksson A. 2013, Ramachandran, S., Ismail, H. y Siong, C. 2009).

Mejorar la calidad de la enseñanza superior está contenida por tanto, en las políticas educativas del estado angolano y existe una preocupación constante por las bajas tasas de promoción y de eficiencia académica y por las relacionadas con la débil pertinencia y desempeño de las instituciones (Spinola, M. y otros 2012). La

enseñanza superior angolana, en su breve historia, realiza esfuerzos por su perfeccionamiento en aras de garantizar sus funciones formadora, desarrolladora y educativa (Nhongola, G. 2012), sin embargo persisten deficiencias que como plantean Gabriel, A. y Jitenga, G. (2012) se concretan en:

- concepción errada de apertura de nuevos cursos y de nuevas instituciones de enseñanza, sin garantía de servicios de calidad, no siempre se cumple con el currículo aprobado, se realizan cambios sin la requerida homologación del órgano de tutela y se ofrecen cursos sin la debida autorización, los docentes no poseen el perfil adecuado para las asignaturas que imparten ni la preparación pedagógica necesaria. Los docentes de las instituciones de enseñanza superior, en su mayoría pertenecen a instituciones públicas y prestan servicios en las privadas y en ocasiones están en dos o tres instituciones, sin tiempo para su preparación.

Estas dificultades permiten tener una apreciación de los retos de la enseñanza superior para lograr los niveles de calidad que hoy la sociedad angolana precisa (Ministério da Educação de la República de Angola, 2014). La adopción de acciones urgentes y necesarias para el perfeccionamiento de su enseñanza superior y con ello su proceso de gestión es un imperativo. En las Universidades angolanas como ya se ha explicitado se trabaja por el modelo de dirección estratégica, en el que sobre la base de las demandas sociales, se debe organizar todo el sistema de gestión universitaria, efectuando la planeación estratégica en la que se definan misión, visión, objetivos generales y específicos, valores institucionales, estrategias maestras, entre otros (Monte, T., y Lopes de Souza, F. 2012, Marcano, L. 2013). Sin embargo esta no es la realidad. En la generalidad de las instituciones no existe una verdadera gestión, solo se definen misión, visión y en ocasiones, como es el caso de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, se declara en su lugar un lema: estudiar para servir.

La gestión universitaria en Angola, se fundamenta todavía, en patrones de administración burocrática que se relacionan directamente con lo expresado por McNay citado por Pesántes F. y otros (2014:48) “La burocracia: representa el «administrativismo» en la educación superior. Su enfoque está en la regulación,

en la consistencia y en las normas. Su estilo de conducción es formal racional...Los estándares están relacionados con cuerpos regulatorios...La evaluación está basada en la auditoría de los procedimientos...La decisión está determinada por la regla y los alumnos son estadísticas”. Lo planteado permite afirmar que al no estar esa dirección estratégica funcionando como el ideal que debe ser, es una barrera para que la gestión académica universitaria sea eficiente, por lo que se hace necesario la realización de acciones urgentes que minimicen los efectos negativos que lo explicado produce y contribuya al despertar de los directivos hacia la necesidad de una transformación urgente de su proceso de gestión. Una visión esquemática de lo planteado, puede observarse en el gráfico 1.1, en particular en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, luego del análisis del funcionamiento de la institución.

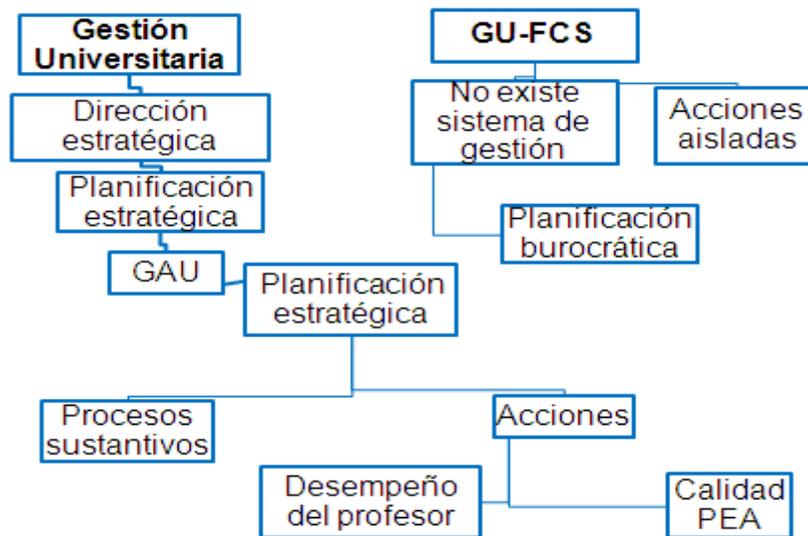


Gráfico 1.1. Comparación entre la gestión universitaria sustentada en la dirección estratégica y su funcionamiento en las universidades angolanas. Fuente: Elaboración propia.

Angola está inmersa en un grupo de proyectos educativos para que a corto, mediano y largo plazo, se logre el desarrollo de la enseñanza superior hacia estadios más elevados, que garanticen la preparación de los profesionales que la sociedad necesita para su desarrollo y su proceso de gestión debe encaminarse a ello.

Durante estos años se identificaron dificultades existentes en el trabajo metodológico normado y ejecutado en las universidades angolanas (Nhongola, G. 2012; Anastasio, A. 2011). Para solventar las mismas, se han establecido las reformas educativas y la Ley de base de la educación como documentos normativos para promover de forma más efectiva el perfeccionamiento del personal docente y de dirección en función del logro de la calidad educativa que se requiere en la actualidad (Gonçalves, A. 2012), pero el proceso de gestión en las universidades no está totalmente en correspondencia con lo que desde lo normado se establece.

En el plano normativo, se aprueba el Decreto 90/09 de 15 de diciembre del Consejo de Ministros, que junto a las líneas maestras para la mejora de la gestión en la enseñanza superior, posibilite el desarrollo de todo el sistema educativo, por lo que es necesario la preparación de todos los actores implicados y trabajar con la necesaria flexibilidad en los diferentes niveles de intervención, porque este marco legal prevé su instrumentación de acuerdo a las características de cada institución educativa y de las condiciones de su entorno. Las acciones a realizar estarán en correspondencia con el logro de la calidad de la educación y por tanto el desempeño del profesor en esta tarea es decisivo. Su papel en cada uno de los procesos sustantivos, es fundamental y en ello incide la forma en que se realice la gestión académica universitaria.

1.3 La gestión académica universitaria y el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios

La gestión académica universitaria se encarga de la dirección, coordinación y monitoreo de los tres principales procesos sustantivos en las universidades: docencia, investigación y extensión universitaria. Al verlos interrelacionadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación integral de los futuros profesionales, necesitan que se le preste especial atención al desempeño del profesor en este proceso.

El grado de desarrollo de la gestión académica universitaria no depende solamente, de las iniciativas de los órganos de dirección o gestores, se necesita de una planificación estratégica que contribuya al logro de los objetivos de la institución educativa y del desarrollo de los procesos sustantivos universitarios. Su amplitud y nivel está condicionado a la satisfacción de la sociedad por la formación de los profesionales (Schmidt, I. 2012).

En el contexto de su funcionamiento es necesario tener en cuenta previamente los fines, funciones y actividades de la institución. Según Prado, L. P. (2008) la estructura académica generalmente está supeditada a una lógica de tipo administrativo, porque la mayoría de los órganos directivos realizan tareas básicamente de esa índole, posición que no se comparte en esta investigación porque como plantea Bustamante, J. (2013) la gestión académica debe orientarse desde un enfoque sistémico, con uso racional de los recursos, con previsión en la toma de decisiones sustentadas con rigor académico y énfasis en el control gerencial que integre procesos de mejora continua de la docencia, investigación y extensión universitaria, que aseguren y garanticen la excelencia del proceso de enseñanza-aprendizaje y en la que estén involucrados todos los actores: docentes, estudiantes, directivos, etc.

Se coincide con Bustamante, J. (2013) en que el éxito académico, formativo, investigativo, de los futuros egresados de la enseñanza superior, tiene una relación directa con el desarrollo de la gestión de los procesos sustantivos, enmarcados siempre en la misión y visión de la institución. En este proceso de gestión existe un punto de mira esencial: el desempeño del profesor.

Se está de acuerdo con Morales, E. (1999) en que la universidad debe entenderse como un todo, sus procesos están mutuamente condicionados e interrelacionados, por lo que el sistema de procesos en la universidad constituyen en sí, momentos de un proceso único de mayor dimensión: el que conduce al cumplimiento de la misión de la universidad y en consecuencia alcanzar sus objetivos: preservar, desarrollar y difundir la cultura (Núñez, J. 2014, 2007) y como contenido común la formación y la investigación en la unidad contradictoria de la profesión-investigación-promoción (Aguilera, L. y otros, 2014, Bustelo, C. y Amarilla, R. 2010); lo que caracteriza de modo particular a los objetivos y métodos de los procesos sustantivos universitarios en función de la solución de los problemas del entorno y de la formación de los profesionales que la sociedad demanda (Alarcón, R. 2015, Rodríguez, L. 2013, Roux Oropeza, D. R. 2013, Rowley, J. 2000).

Para Funete, J. (2014) es en este proceso de gestión donde se establecen relaciones sujeto-sujeto, entre los directivos y sus subordinados, entre los profesores y los estudiantes, así como entre los estudiantes. Estas relaciones y las que se establecen con la comunidad son elementos que caracterizan la actividad pedagógica profesional, las que se manifiestan en la interacción social. La gestión académica universitaria, es general y orientadora, lo cual favorece la posibilidad de tomar decisiones durante todo el proceso.

Para el autor de esta investigación, la gestión académica universitaria es un proceso consciente, sistemático, dinámico e interactivo, en el que los órganos de dirección a través del cumplimiento de sus funciones, orientan su labor a la integración de los procesos sustantivos universitarios para al logro de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que satisfaga las demandas de la sociedad.

Para que la gestión académica universitaria logre la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje se orienta a la vinculación de la Universidad con la sociedad; al desarrollo curricular y extracurricular; al desarrollo científico, tecnológico, académico y cultural; a la administración del personal académico; y a la dirección y coordinación de los organismos de apoyo. En la vinculación de la universidad con la sociedad, la gestión académica universitaria orienta su acción, en al menos cuatro campos (Prado, L. P., 2008):

- el sistema educativo nacional y en particular en el nivel precedente, para procurar que los estudiantes que ingresen a la universidad posean una preparación mínima que permita su tránsito exitoso por ella. En este sentido se acota que esta vinculación debe servir de base para diagnosticar las deficiencias de estos estudiantes en aras de trazar estrategias durante su tránsito por la universidad para minimizarlas y permitir su permanencia y egreso de la enseñanza superior.
- las relaciones con el Estado, para hacer corresponder sus políticas de educación, ciencia y tecnología con las políticas prevalecientes en la universidad
- las nacionalidades y culturas en el país, los sectores productivos y empresariales, laborales y populares con el propósito de atender sus demandas, y hallar aplicaciones a las ofertas académicas universitarias

- las relaciones académicas internacionales, dentro de las problemáticas específicas de la ciencia y la tecnología para afianzar los nexos de cooperación académica.

En el desarrollo curricular y extracurricular existen tres tipos de tareas, en las cuales la gestión académica universitaria es de vital importancia:

- la tarea de planificación curricular, al dirigir los estudios del macrocurrículo y programar las actividades del microcurrículo; tarea circunscrita a un plan de desarrollo universitario, adecuadamente desagregado en políticas académicas concretas y que llegan hasta el nivel del profesor para que realice el proceso de gestión en su proceso de enseñanza-aprendizaje
- las tareas de dirección y coordinación de los procesos sustantivos: la docencia, la investigación para fines de formación profesional de los estudiantes, y la extensión universitaria para el desarrollo cultural. La tarea de dirección de estos procesos, supone un trabajo de seguimiento y coordinación del desarrollo secuencial de los contenidos científicos (coordinación vertical), por una parte, y un monitoreo de los nexos pedagógicos y didácticos que deben observarse entre los diferentes contenidos científicos (coordinación horizontal), por otra porque según Barreto, C. (2013) el conocimiento, el saber científico, cultural debe ser investigado, desarrollado, innovado, practicado y validado por cada estudiante, y el aprendizaje implica esfuerzo activo e independencia por parte de éste y para ello la articulación de los mismos es lograda por los profesores
- la evaluación del currículo, al revisar periódicamente las relaciones entre las demandas sociales y las ofertas académicas, para saber si el perfil profesional es o no el adecuado (actividad macrocurricular); y, ejerciendo una vigilancia permanente sobre el cumplimiento de los programas por materias (actividad microcurricular) porque se comparte con Alberto, B. (2014) en que, el aprendizaje en general es el reflejo de la perspectiva del contexto real por parte del sujeto, y en este sentido, se produce en la actividad que realiza cada persona en su relación con el entorno y con los otros hombres. Por tanto, declara la

participación activa del sujeto en el proceso de apropiación de los contenidos de la cultura, su disposición al esfuerzo intelectual, a la reflexión, a la problematización y a la búsqueda creadora del conocimiento.

En el ámbito del desarrollo científico y tecnológico, la gestión académica universitaria se encarga de identificar y emplear adecuadamente los métodos e instrumentos para gestionar la programación, seguimiento, evaluación, comunicación y difusión de los resultados, y la aplicación de las investigaciones: científica, tecnológica, para el desarrollo académico, cultural, en función del desarrollo de la sociedad.

Para el personal académico, la gestión académica universitaria permite a partir de las políticas de selección, superación y evaluación del profesor, la motivación permanente al perfeccionamiento constante de su desempeño en aras de lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. El nivel académico de una universidad está dado especialmente por el nivel científico y académico de sus profesores (González, M y Álvarez, Y. 2012, Alarcón, R. 2016), por lo que la dirección de este personal, adquiere mayor importancia dentro de las tareas de la gestión académica universitaria, para atenuar el fenómeno generalizado en universidades angolanas: la improvisación.

A través de la evaluación (de los directivos, entre profesores, la de los estudiantes y la autoevaluación), se dispone de los elementos necesarios para la elaboración de los planes de mejora que contribuyan al perfeccionamiento del desempeño de los profesores, logrando una profesionalización como cualidad superior (André, S. 2016, Zinga, A. 2012, Añorga, J y Valcárcel, N. 2012) en la que la investigación, juega un papel importante, posición que defiende Cruz, J. (2008) al plantear que tienen como objetivo formar profesionales en áreas específicas del conocimiento que sean capaces de realizar investigaciones con un alto rigor científico, así como desarrollar su ejercicio profesional con un elevado nivel de especialización que le permita resolver problemas sociales prioritarios.

La profesionalización conduce necesariamente a la generación de la extensión universitaria en la que el profesor y sus estudiantes se vinculan a la solución de los problemas de la comunidad. Cada tarea se

diseña conforme a un proceso de planificación y se controla de acuerdo con las políticas de cada Universidad (Alarcón, R. 2015a, González, L., Gómez de la Torre, G. y Zebadúa, C. 2012).

El proceso de planificación, se desarrolla desde lo macrocurricular (responsabilidad de la administración universitaria), desde el microcurricular, en las facultades y hasta el nivel del profesor al gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje que dirige (Paneque, G. A, Valcárcel N. 2010).

Se coincide con C. de Donini, A. M. y Donini, A. O. (2003) en que:

- la orientación estratégica supone la articulación entre los órganos de dirección con una unidad de planeamiento estratégico, que suministre información sistematizada cuanti-cualitativa del entorno socio-político, necesidades y demandas sociales, e intervenga en las prioridades y proyecciones de matrícula
- la estructura departamental apunta a ser la que mejor ayuda al desarrollo de los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión universitaria y a gestionar la parte del proceso de enseñanza-aprendizaje que le compete a su radio de acción, e incidir en la gestión que debe realizar cada uno de sus profesores durante su desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Para C. de Donini, A. M. y Donini, A. O. (2003) las actividades inherentes a la gestión de los procesos sustantivos son: garantizar apoyo académico, orientación y formación para los profesores; facilitar cursos de perfeccionamiento a los profesores y reuniones de desarrollo profesional; observar y evaluar a los profesores; controlar la calidad de los programas académicos y el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje; supervisar los exámenes para los futuros estudiantes; organizar actividades de extensión universitaria; participar en el crecimiento y desarrollo de la universidad. Sin embargo, no se describe la identificación y solución de problemas del entorno a través de investigaciones que involucren a estudiantes y profesores, la determinación de las líneas de investigación prioritarias, la divulgación y socialización de los resultados de las investigaciones, entre otras.

Todo eso permite que la gestión académica universitaria se oriente desde un enfoque sistémico e integral, con uso racional de los recursos, con una dinámica de cambio en búsqueda de la mejora continua de sus

procesos y se coincide con Bustamante, J. (2013), en la necesidad de trabajar con previsión en la toma de decisiones que no afecten el funcionamiento de la institución, orientación de servicio hacia la sociedad, con rigor académico y énfasis en el control gerencial, evaluación, ajustes y correcciones de la institución (González, E. 2014), que integre procesos de mejora continua de la docencia, investigación y extensión, que aseguren y garanticen la excelencia de sus egresados.

De este análisis se puede afirmar que para un desarrollo eficaz y eficiente en el proceso de gestión académica universitaria es necesario garantizar: la formación, superación científica y académica de los profesores, y su producción científica y académica; la organización universitaria, es decir, la estructura académica y la coherencia en las políticas académicas que estén vigentes y de las facilidades que se dispongan para el desarrollo de los procesos científicos y académicos (materiales didácticos, bibliotecas, laboratorios, sistemas de información, entre otros); las políticas de administración del personal académico, los métodos de selección, superación y evaluación del personal docente. En el desarrollo del proceso de gestión académica universitaria es necesario, la observancia de principios esenciales para orientar el comportamiento de los directivos en su gestión (Prado, L. P. 2008):

1. transparencia, es decir, todos los actos que forman parte de ella deben estar a la vista, o ser susceptibles de ser conocidos por todos los integrantes de la comunidad universitaria. En especial, los académicos, por formar parte de la intelectualidad de la sociedad, y los estudiantes por integrar la sociedad, no solamente como parte de sus derechos generales, sino como integrantes de una institución que tiene como objetivo la formación científica y profesional, deben estar informados, sobre los diversos aspectos de la dirección académica institucional. Solo así, profesores y estudiantes podrán cumplir un deber fundamental: realizar aportes enriquecedores a la gestión académica, por la vía de la opinión y de la crítica. Es necesario precisar que el personal de apoyo a la docencia en las instituciones educativas juega también su papel porque contribuye en la organización y disponibilización de los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de las funciones de la gestión académica universitaria

2. desempeño con calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como una de las formas de demostración de la calidad científica y académica de la institución

3. observancia de valores éticos y morales, que permiten desarrollar sobre bases sólidas, las condiciones de liderazgo, elemento indispensable para realizar una gestión académica universitaria de calidad

Para desarrollar una gestión académica universitaria eficiente y eficaz es necesario por tanto, partir de una planeación estratégica objetiva a partir de la determinación de las potencialidades, necesidades y oportunidades del entorno socio-político interno y externo y tener para ello presente: el plan de desarrollo académico, las políticas académicas, el marco institucional: leyes, estatutos y reglamentos, los organigramas estructurales y funcionales de la universidad, así como las interrelaciones entre los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión.

Pouchoulo, T. (2011) en relación directa a lo expresado por la UNESCO (1998) afirma que la institución universitaria debe ser una comunidad dedicada plenamente a la investigación, la creación y la difusión del conocimiento, al progreso de la ciencia, y que participe en el desarrollo de innovaciones tecnológicas, posición que se defiende, por lo que la gestión de la investigación científica, contempla la realización de actividades de dirección y coordinación de los procesos relacionados con el planeamiento, desarrollo, evaluación y dirección del trabajo investigativo (Wendolin, A. y Díaz, J. 2014), los que están en relación directa con la evaluación del desempeño de los profesores, en la que está presente como éste involucra a sus estudiantes en el proceso.

Para la planificación de la investigación; la GAU se sustenta en dos tareas fundamentales:

- la definición de problemas de investigación de acuerdo con las necesidades del entorno, que debe culminar con la formulación de los temas de investigación y el inicio de la misma, lo que implica la formulación de sus protocolos por parte de los profesores y la determinación de los estudiantes que participarán en ellas

- la búsqueda de financiamiento para las investigaciones por proyectos internacionales, nacionales, empresariales, entre otros. Esto constituye una responsabilidad compartida entre los involucrados con el apoyo de los órganos de dirección o gestores universitarios en sus diversos niveles

Alarcón, A. y otros (2010) caracteriza el proceso de investigación en las universidades y lo define como generación y aplicación innovadora del conocimiento; lo que constituye un proceso de creación intelectual eminentemente socializador, mediante el cual se logran aportes que permiten conocer y transformar la realidad en diversos ámbitos, como la ciencia, la cultura, la tecnología, la economía, y la política, posición que también defienden Mayorga, M. A. (2016) y Castellanos, B., Llivina, M., y Fernández, M. (2003).

La gestión académica universitaria promueve que la gestión de la investigación científica sea evaluada como proceso y cumple con los indicadores asumidos desde la planificación de la misma (Ferrer, A. y otros, 2013). En general se producen dos tipos de evaluaciones: periódica, para dictaminar el grado de avance en el desarrollo del proyecto en cada etapa del mismo, de acuerdo al plan previamente concebido, y de revisión del informe final del proyecto, de control de los resultados obtenidos y de la forma en que se han socializado los mismos.

La evaluación debe realizarse a través del trabajo de los investigadores y de la implicación que logren de sus estudiantes en los diferentes proyectos (Lo Priore, M. 2014) y que constituyen elementos esenciales en el desempeño de los profesores, porque se coincide con Bustamante, J. (2013) en que entre los indicadores universalmente reconocidos para atribuir prestigio y calidad a una institución universitaria se encuentran entre los relevantes: los resultados de la producción científica e investigadora de sus profesores, y la elevada calificación académica y profesional que poseen.

La formación investigadora se torna hoy una exigencia en el profesorado universitario porque la investigación crea el escenario adecuado para la formación de los estudiantes de pregrado y posgrado (Núñez, J. 2013, 2011, 2010; Guadarrama, P. 2012), pero la realidad muestra que no todos los profesores pueden ser calificados de investigadores con un mínimo de solvencia, a pesar de que todos imparten

docencia. Esto es un aspecto en el que hay que trabajar para que la gestión académica universitaria juegue su papel en el perfeccionamiento del desempeño del profesor.

Se coincide con Arrieta, R. (2011) en que la investigación científica es una vía fundamental del aprendizaje de una escuela productiva y creativa como la que demanda la sociedad actual, por lo que la presencia de la actividad investigativa, es imprescindible en cada momento del proceso de enseñanza-aprendizaje, posición que también asume Fierro, Y. (2011) al referir que el profesor universitario se destaca por su dedicación a la investigación, lo que conduce al desarrollo de la capacidad de investigación que le posibiliten profundizar en el campo del conocimiento específico al que destina sus esfuerzos; así como dotar al estudiante de las herramientas que le ofrece la ciencia para resolver los problemas profesionales que se le presenten.

Lo anterior hace notar que la universidad contemporánea, en su gestión a la par de sus demás funciones, existe para resolver los problemas de la sociedad a través de los resultados logrados por la investigación científica que desarrolla (Martínez, L., Alfonso, P. y Tristán, B. 2011, Tristán, B. 2006), y así este proceso de gestión se interrelaciona directamente con el otro proceso sustantivo, el de la extensión universitaria, que le permite cumplir con su responsabilidad social ante las demandas de la comunidad, en ellos el profesor involucra activamente a sus estudiantes.

De acuerdo con Argolo, H. y Kelly, A. G. (2016) el debate sobre la extensión universitaria posee plena actualidad. Se concuerda con Alejandro, A. S. y otros (2016), González, E. y Miño, J. (2013) y con González, M. (2013) en que la universidad con este proceso extiende su territorio, rompe sus fronteras para dar lugar a una mayor integración con los actores de la sociedad.

González, R. (1996) plantea que la actividad extensionista de la universidad es considerada como función social de ella, y apareció como resultado de una evolución histórica dirigida a lograr la apertura y democratización de la Universidad y su amplia proyección social, posición que también defiende López, M. L. (2010). De acuerdo con Bustamante, J. (2013), Del Huerto, M. E. (2012), entre otros, la universidad debe

proyectarse a la comunidad, como un centro de cultura, conciencia ética, pensamiento crítico, creatividad artística, innovación científico-tecnológica, a través de exposiciones, conciertos, debates abiertos y plurales de problemáticas sociales, conferencias y foros ampliamente participativos. En este sentido, la extensión universitaria permite que el saber que se genera en las aulas, institutos y laboratorios no quede limitado en su aprovechamiento a los integrantes de la comunidad universitaria, sino que se vuelve de un modo amplio a la comunidad en general, de ahí la importancia del diseño permanente de actividades académicas abiertas al público en general.

Almeida, T. y Cañedo, A. A. (2016) explican que la universidad, con constantes cambios para adaptarse a su tiempo, trata de cumplir sus tres objetivos principales: producir nuevos conocimientos (investigación), transmitir la cultura y la enseñanza profesional (enseñanza/formación) e implementar un vínculo beneficioso para la comunidad (servicios). La universidad legitima su existencia a través de la docencia y de la investigación; pero, al ser sus resultados (la profesionalización y la ciencia) materia de apropiación exclusiva, la legitimación directamente social de la institución universitaria tiene lugar sobre todo, mediante la extensión (Marrero, C. E., Ortiz, A., y Cordón, F. 2014).

Silva, G. y Santos, L. A. (2013) afirman que la extensión universitaria contribuye al logro del compromiso social de las universidades, hace que la universidad rompa sus fronteras y se vincule estrechamente con la solución de los problemas del entorno. Sin embargo, la gestión académica universitaria desempeña un papel importante para que este proceso sustantivo (la extensión universitaria) logre sus objetivos, de forma tal que el desarrollo de la extensión universitaria no sea una “actividad temporal”, sino una actividad permanente a través de la cual ocurren las relaciones universidad y sociedad.

Para Marize, M. y Oliveira, M. A. (2016) la extensión universitaria es el establecimiento de un diálogo abierto con la sociedad, con instituciones gubernamentales y no-gubernamentales para desarrollar programas, proyectos, asesorías, actividades que contribuyan a la solución de las demandas de la sociedad y Gazzola, A. L. y Didriksson, A. I. (2011: 3) precisan que “[...] la extensión universitaria,

desarrollándose a partir de la enseñanza y la investigación, concretiza la responsabilidad social de la universidad”

Del análisis realizado se precisa que la gestión de la extensión universitaria logra: la difusión del conocimiento científico como medio de socializarlo y de cimentar la propagación de la cultura; la proyección social, que implica desarrollar en la sociedad determinados actos que sirven de apoyo a la formación integral del hombre: eventos científicos, sociales, deportivos, de recreación y de servicio a la comunidad, que comprende la realización de actividades, para asegurar los nexos entre la Universidad y su entorno social y optimizar el uso del patrimonio universitario, que no se agota con el desarrollo de la docencia y la investigación.

Es desde este contexto que se considera necesario asumir una propuesta de gestión de la extensión universitaria, coherente con las necesidades y proyecciones sociales, en que su planificación se desarrolle desde la perspectiva del beneficiario. La gestión de la extensión universitaria es por tanto también un proceso concreto, dentro de la gestión académica universitaria (Marrero, C. E., Ortiz, A., y Cordón, F., 2014) y que se desarrolla sobre su planificación, organización-ejecución, control y evaluación inherentes a la orientación estratégica para servicios a la comunidad, que comprenden la realización de actividades como eventos científicos, sociales, deportivos y de recreación y que socializan los resultados de la investigación.

Estos tres procesos descritos y analizados por separado: docencia, investigación y extensión universitaria de gestionarse de forma integrada, la gestión académica universitaria contribuye a la formación de los profesionales que la sociedad requiere e incide favorablemente en el perfeccionamiento del desempeño del profesor. Para ello debe responder las interrogantes siguientes:

- ¿cómo conocer y medir las potencialidades del profesor y hacer que el profesor desarrolle totalmente sus potencialidades en el desempeño de la docencia, de la investigación y de la extensión?

- ¿qué lleva al profesor a ser más eficiente y productivo en el desarrollo de los procesos sustantivos para un desempeño exitoso en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
- ¿cuáles son los fundamentos esenciales para que los profesores estén motivados por las actividades que realizan y a su vez contribuyan a la motivación de sus estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
- ¿cuáles son las necesidades del profesor para lograr un desempeño profesional estable y duradero que repercuta satisfactoriamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje?
- ¿cuál es el ambiente más adecuado para que el profesor desempeñe la docencia, la investigación y la extensión con resultados positivos y estos resultados los ponga en práctica en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje?

Para lograr un desempeño exitoso del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la gestión académica universitaria se tiene que desarrollar de forma eficiente y eficaz, toda vez que la mirada de la educación debe volverse hacia el futuro, hacia lo que la persona es capaz de hacer con algún apoyo y por sí solo y no exactamente a lo que logra hacer de inmediato por sí misma.

1.4 La gestión académica universitaria, el desempeño exitoso del profesor y su evaluación

Un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad encamina todos sus esfuerzos a la formación de los futuros profesionales en función de las demandas de la sociedad. La gestión académica universitaria contribuye a ello con una planificación estratégica que responda a lo que se desea lograr y tiene una correspondencia directa con el perfeccionamiento del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Desde la planificación y durante el desarrollo del resto de sus funciones, los directivos deben tener claridad de las acciones a realizar en cada período para lograr la meta propuesta y en particular en la Facultad de

Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, ser consecuente con el lema que rige su trabajo: Estudiar para servir.

Del análisis realizado, y después de socializada en publicaciones científicas y en eventos internacionales (Da Cruz, R., 2016a; Da Cruz, R. 2016b, Da Cruz, R. 2016c, Da Cruz, R. y Tarifa, L., 2016a; Da Cruz, R. y Tarifa, L., 2016b), se precisa que para los fines de esta investigación la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es el proceso consciente, sistemático, y racional en el que los directivos sobre la base de la planificación, organización-ejecución, control y evaluación, desarrollan sus funciones desde una visión integrada de los procesos sustantivos, orientada al logro de los aprendizajes esperados en los estudiantes a partir de la misión, visión y los valores institucionales, sobre la base de las necesidades del desarrollo de la sociedad para lo que prestan especial atención al cumplimiento de los planes de mejora de la evaluación permanente de los profesores.

Almonte, M. (2012,13) citando a Montenegro (2003), afirma que, "...el desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación"

Su labor didáctica, se encamina a lograr que las actividades de los estudiantes sean autodirigidas, fomentando el autoaprendizaje y la creatividad. En la era de la información, el profesor es un facilitador de la capacidad potencial de autorrealización de los estudiantes y debe poseer una postura de búsqueda de coherencia entre el pensamiento y la teoría, la práctica y la acción reflexiva, así como también saber hacer una valoración crítica de su personalidad, vivencias y actitudes ante la docencia (González, M. 2013)

La actividad académica del profesor en una institución educativa y aún más, en la enseñanza superior, exige rigor en el cumplimiento de los deberes inherentes a la profesión y a los que tiene con la entidad empleadora, que definió un sistema de trabajo determinado y una secuencia de acciones y operaciones que se relacionan con su actividad pedagógica, en relación directa con el desempeño profesional que esta

exige. La GAU es la encargada de la coordinación, monitoreo, y control de las acciones a desarrollar para este desempeño.

Considerando lo expuesto en párrafos anteriores, y de acuerdo con Danilov, A. (1978). Danilov, A. y Skatkin, N. (1981), Mondejar, R. (1984), se afirma que las principales funciones que debe cumplir el profesor en su desempeño son: instructiva, educativa, orientadora, desarrolladora, investigativa y movilizadora, y una gestión académica eficiente y eficaz estructura las acciones para el cumplimiento exitoso de las mismas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Fernández-Miranda, T. (2014) citando García-Valcárcel (2001), plantea que objetivamente el ámbito de la actividad del profesor de la enseñanza superior se analiza teniendo en cuenta que él es una persona y profesional especializado, con responsabilidad para enseñar y considerando que pertenece a una comunidad académica. Así que, tiene que saber los fundamentos teóricos y prácticos de la asignatura que imparte, es un especialista de un campo de conocimiento, indispensable en la investigación y en el perfeccionamiento del saber. Por eso, debe ser conocedor experto del diseño (curricular) y ser capaz de hacer la precisión o concreción curricular referente a la adaptación curricular.

Necesita gestionar el proceso de enseñanza-aprendizaje que dirige, por tanto desarrolla las funciones de planificación, organización-ejecución y control-evaluación hasta el nivel de su propia clase. Se requiere del profesor la responsabilidad y la libertad de decisión acerca de los cambios, modificaciones, etc. que permitirán adecuar el currículo a las necesidades reales. Son los que mejor conocen las características individuales de los estudiantes, y pueden realizar los ajustes pertinentes en el ejercicio de su autonomía, contribuyendo así a su desarrollo profesional y por otro lado es necesario que el profesor haga el análisis y la evaluación permanente de su propia práctica profesional.

Se concuerda con González, S. y otros (2003) y Tobón, S. y otros (2015) que en este campo, existe un elevado nivel de consenso en la identificación de un grupo de aspectos claves, para facilitar el aprendizaje de los estudiantes, entre las que se encuentran: amplia formación general y cultural, profundo dominio del

área del conocimiento que se enseña y de las didácticas apropiadas a su enseñanza, dominio de estrategias pedagógicas y de evaluación adecuadas a estilos distintos de aprendizaje, sensibilidad ante el proceso de desarrollo del estudiante desde lo social (contextos y familias de procedencia), y desde lo psicológico (cómo aprenden), personalidad educadora, con características cargadas de paciencia, perseverancia, interés en los estudiantes, capacidad de trabajo en equipo e interés en su crecimiento profesional, aceptación y manejo avanzado de la tecnología computacional como un factor clave tanto para diversificar las oportunidades y estrategias de enseñanza en la sala de clases y como un mecanismo idóneo para su formación y mejora permanente.

En este sentido la gestión académica universitaria debe incentivar la investigación científica, programar cursos de actualización, de perfeccionamiento y la correspondiente motivación para la participación de los profesores, como vía para lograr su exitoso desempeño profesional. La función de control-evaluación se realiza de forma permanente, contribuyendo a la evaluación del desempeño como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto formativo que produce en los estudiantes y establecer los planes de mejora que resuelvan las dificultades. Ella, en cada período constituye una síntesis de las fortalezas y de las áreas a mejorar, para que sirva a los órganos de dirección y al profesor, de guía para las acciones de superación y que favorezcan la mejora en su desempeño.

La evaluación del desempeño de los profesores Echevarria, J. (2012), Vázquez, M. (2011), se refiere a la estimación que se hace de los grados de eficiencia (utilización de recursos) y eficacia (obtención de resultados) de su labor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y debe estar contenida desde el proceso de la GAU en la planificación, organización-ejecución y control-evaluación del proceso y de sus interrelaciones con los procesos sustantivos en los que juega un papel importante la labor del profesor.

Las concepciones educativas exigen pensar en nuevos modelos para la formación del hombre (Silva, M. 2014), acorde a las exigencias sociales y tendencias del desarrollo científico y tecnológico, que permitan

desarrollar en los estudiantes los recursos necesarios para su formación integral, asumiendo un carácter creativo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de las disciplinas desde un enfoque didáctico (Oller, C. M. 2013), que atienda las diferencias individuales, los coloque en el centro del proceso y se tengan en cuenta las vías disponibles para dar respuestas a las necesidades actuales de la sociedad (Peiteado, M. 2013).

La evaluación del trabajo del profesor y la comunicación de sus resultados son elementos de su desarrollo profesional, proporcionan una valiosa información sobre las prácticas de enseñanza de los profesores y contribuyen a su innovación y a la mejora continua. No solo se evalúa al profesor, también, su gestión para elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje (Castillo, I., Castillo, R. y Viquez, G. (2016).

La evaluación de la gestión académica universitaria se mide fundamentalmente por los resultados de la planeación estratégica (Valcárcel, N., y González, D. 2001) y en los que están explícitos, los aspectos a evaluar en el desempeño del profesor (López, K. 2013, López, S. y González, D. 2013, Pulido, J.J. y Moreno, C. 2016). Se destaca la necesidad de que la misma responda a un enfoque de carácter institucional o integral, que considere todas las funciones y aspectos que influyen en ella (docencia, investigación, extensión, la integración de estos procesos para un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad y los recursos que ha utilizado); la definición de los criterios de evaluación surgen en la propia universidad.

El control-evaluación como función de la gestión académica universitaria se realiza permanentemente como ya se ha apuntado pero es necesario precisar que en los momentos finales del período se forma una comisión especial integrada por miembros expertos de todas las áreas académicas, elegidos por los órganos de dirección, en consulta con todos los actores del proceso para un período determinado de tiempo. Es permanente, pero existen cierres, que coinciden con el final de los períodos lectivos (semestral o anual). En todas las instituciones universitarias en las que se ha establecido, la gestión académica universitaria genera, al principio y sin excepción, diversos grados de resistencia por parte de los profesores

a ser evaluados. Por tal motivo, es indispensable que de manera previa se establezca el diálogo para generar un consenso sobre la conveniencia de su utilización porque es un medio para generar estímulos dentro del trabajo académico, detectar fallas y encontrar las vías para solucionarlas.

Con el propósito de que la evaluación sea transparente y objetiva, la información debe ser: objetiva (la información debe estar escrita (comunicaciones, disposiciones reglamentarias, informes, etc.) y definida de antemano); sencilla (todos entienden y se evita la elaboración de información sin relevancia para el futuro). Este proceso (Carvalho, R. S. y otros 2012), tiene que involucrar el desempeño del estudiante, no solo en la cuantificación de su aprendizaje, también su progreso y la forma en que el profesor incide en el proceso de enseñanza-aprendizaje y sobre la práctica de su enseñanza. Esa reflexión permite hacer los ajustes necesarios en sus planificaciones, de modo que el objetivo de la enseñanza se logre.

Se coincide con González, C. M. González, S. I., Solano, P.N. (2016) y Barragán, A. (2016), en que la satisfacción del estudiante y de los involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es elemento clave en la valoración de la calidad de la educación, y por tanto hay que tenerlo en cuenta en la evaluación del desempeño del profesor y lo que es consecuencia directa de la instrumentación de la función de control-evaluación de la gestión académica universitaria.

Conclusiones parciales del capítulo.

El estado del arte y de la práctica de la gestión en las universidades, permitió la valoración del concepto de gestión académica universitaria y su incidencia en el desempeño del profesor. Desde diferentes concepciones fueron estudiados, construyendo una teoría pedagógica a partir de sus definiciones para organizaciones empresariales. Se precisa que la gestión universitaria debe estar sustentada en un enfoque de procesos, integrado en todos los niveles de decisión, con un carácter estratégico y de orientación a la calidad y que en particular la gestión académica universitaria, integrando los tres procesos sustantivos influye en el desempeño de los profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ACADÉMICA
UNIVERSITARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, UNIVERSIDAD
AGOSTINHO NETO DE LUANDA**

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA PARA EL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES UNIVERSIDAD AGOSTINHO NETO DE LUANDA

Se estudian los documentos legales sobre la base de los cuales se sustentan la gestión académica universitaria y se particulariza en su cumplimiento en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, lo que determina la necesidad de operacionalizar la variable en estudio en dimensiones e indicadores con sus respectivos criterios de medida, para su evaluación. A partir de ella con el empleo de métodos científicos se diagnosticaron las carencias, limitaciones y potencialidades de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad, como lo exige hoy Angola.

2.1. Metodología aplicada para el diagnóstico

El proceso de estudio diagnóstico en esta investigación se realizó mediante un conjunto de procedimientos de búsqueda de información sobre los elementos esenciales que permitieron caracterizar la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda.

Se concuerda con Finalé, L., Artola, M. L. y Tarifa, L. (2015a), cuando coinciden en que el proceso de diagnóstico supone identificar el fenómeno a estudiar y precisar sus frecuencias regulares, así como el motivo y condiciones en que se desarrolla y supone pronosticar e intervenir oportunamente para atenuarlas o erradicarlas. Para Gonçalves, A. (2012), el diagnóstico es un proceso que permite identificar causas específicas de un elemento con atención en su entorno, implica determinar necesidades y potencialidades. Es un proceso continuo de evaluación-intervención con una retroalimentación continua para monitorear la evolución de cada sujeto participante para lograr los objetivos previamente definidos (Gonçalves, A. 2012 y Finalé, L., Artola, M. L. y Quiza, R. 2014), para la transformación desde su estado inicial hacia uno

deseado, que favorezca la atención diferenciada que se requiera según corresponda, en función de contribuir al desarrollo y la mejora permanente de los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión.

El diagnóstico que se presenta parte del análisis de los documentos oficiales del Estado Angolano (Constitución de la República de Angola, (2010), Ley de Base del Sistema Educativo de Angola (Ley 13/01 de 31 de diciembre de 2001), el Decreto presidencial 201/11 del 20 de Julio, sobre política nacional de ciencia, tecnología e innovación, el Programa de gobierno del MPLA de 2012 a 2017, Estatuto Orgánico de la Universidad Agostinho Neto, Estatuto Orgánico de la Facultad de Ciencias Sociales, así como las relatorías de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Angola, desde el 2012 al 2014.

En ese sentido, se pudo constatar que desde el marco legal de la educación en Angola se le presta especial importancia a la mejora continua del sistema educativo y a la gestión del proceso para contribuir a la formación del profesional que el país necesita, sobre lo que se apuntó en el capítulo 1.

En el análisis de los documentos normativos del Consejo de Ministros y del Ministerio de Educación Superior de Angola, aparecen las líneas maestras para la mejora de la gestión del subsistema de la enseñanza superior en Angola (Decreto N° 90/09). En ellas se explicita que su propósito es mostrar el esfuerzo necesario y posible para conducir el proceso de mejora de la gestión universitaria y determina que:

- la autonomía de las instituciones de enseñanza superior se ejerce en los dominios científicos, pedagógicos, cultural, disciplinar, administrativo y financiero, en términos de lo dispuesto en las legislaciones aplicables
- la libertad académica de las instituciones de enseñanza superior consiste en asegurar la pluralidad de doctrinas y métodos, en los dominios del PEA (docencia), la investigación y la extensión sin perjuicio de las orientaciones del órgano de tutela, en el ámbito de las políticas y estrategias definidas por el gobierno

- la gestión democrática de las instituciones de enseñanza superior consiste en la participación de todos los actores de este subsistema, incluso la sociedad civil, en la mejora de su calidad, respetando las normas en vigor, aplicables en las mismas
- la calidad de los servicios prestados por las instituciones de enseñanza superior consiste en la observancia de los patrones elevados de calidad científica, técnica y cultural y en la promoción del suceso, de la excelencia, del mérito y de la innovación, en los dominios de la enseñanza, de la investigación científica y de su participación en el desarrollo del país.

Se evidencia que todas las directrices de las líneas maestras constituyen elementos esenciales en el proceso de gestión académica universitaria en Angola, por lo que la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, debe observar rigurosamente su autonomía, libertad académica, gestión democrática, calidad de servicios prestados, para contribuir de forma eficaz al desarrollo del país, tomando en cuenta la Ley de Base 13/01, que revela la información sobre el subsistema de enseñanza superior y señala la importancia y la posición de la formación de cuadros de alto nivel para las diferentes ramas de la actividad económica y social del país. Se explicita oficialmente, el interés del Estado en asegurar una sólida preparación científico-técnica, cultural y humana. Esta disposición del Estado es coherente con la visión que defiende el autor, en un proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la Facultad de Ciencias Sociales.

La Constitución de la República de Angola (2010) precisa el interés del Estado en promover la ciencia, la investigación científica y tecnológica, y la necesidad de estimular su efectividad para el desarrollo del país. Como marco legal en esta investigación se debe prestar atención a cómo el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria contribuirá al logro de este empeño. Así, el Decreto Presidencial 201/11, sobre política nacional de ciencia, tecnología e innovación señala la necesidad de promover la interacción entre universidades, instituciones de investigación, empresas y organizaciones de la sociedad civil, fomentar la innovación y disseminar el conocimiento. Esta directriz hay que tenerla en cuenta en la gestión

académica universitaria para el desempeño del profesor en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda.

El Programa del Movimiento Popular para la Liberación de Angola (MPLA) de 2012 a 2017 afirma que por la importancia estratégica, en este dominio es esencial: promover la formación de cuadros superiores con elevadas calificaciones científicas y tecnológicas; evaluar el desempeño de todas las instituciones de enseñanza y de formación profesional e institucionalizar las zonas de influencia pedagógica, en cuanto al agrupamiento de escuelas que unen esfuerzos y comparten medios y recursos con vista al perfeccionamiento académico, pedagógico y de gestión escolar. El MPLA plantea que deben lograrse (entre otros) los objetivos:

- aumentar considerablemente la calidad de la enseñanza en todos los niveles, con atención especial a la calidad del cuerpo docente y del sistema de evaluación de los aprendizajes
- proseguir con la consolidación del sistema de educación y con reformas en curso en los diferentes subsistemas y monitorear permanentemente su evolución a través de dispositivos tales como la formación de los profesores, la gestión de los currículos, el sistema de evaluación de los aprendizajes
- ampliar la capacidad de producción científica y de transmisión de conocimientos del cuerpo docente del país
- realizar esfuerzos específicos para mejorar el desempeño del país en lo que se refiere al componente de educación y al mejoramiento del “acceso al conocimiento”

Todos ellos son elementos a considerar en esta investigación. El programa del MPLA es una propuesta que fue presentada en las elecciones de 2012 y constituyen la base y línea directriz del gobierno de Angola.

En el Estatuto Orgánico de la Universidad Agostinho Neto, y en los documentos normativos de su Facultad de Ciencias Sociales, se declaran sus atribuciones, entre las que se encuentran: asegurar la formación

humana, cultural, artística, profesional, científica y técnica de sus estudiantes; necesidad de organizar cursos que conduzcan a obtener grados académicos de licenciaturas, maestrías, doctorados y otras especializaciones; desarrollar actividades de investigación científica, tecnológica y de innovación, que se plasman en la misión visión. Se hace referencia a los valores que se defienden, al sustentarse su gestión académica universitaria en la dirección estratégica; aunque es solo una administración burocrática lo que existe y así fue documentado en el capítulo 1. En el Estatuto Orgánico de la Facultad de Ciencias Sociales (2009) se expresa con claridad la prestación de servicios a la comunidad desde una perspectiva de valoración recíproca, lo que se relaciona directamente con el proceso de extensión universitaria y que no siempre se cumple.

Para el análisis documental que permitió la valoración general del proceso de gestión académica universitaria y en particular para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se partió de diferentes fuentes de información institucionales, las que en la Facultad de Ciencias Sociales se corresponden con: disposiciones reglamentarias, normas de coordinación académicas de la facultad y el perfil del profesor. Estos tres expedientes deben ser perfectamente conocidos por todos los profesores. En esta Facultad el trabajo de evaluación debe realizarse a partir de la información que se prevé en el expediente de la programación académica, pero no siempre sucede así. En este expediente constan las actividades y los procesos académicos asignados al profesor, a cumplir a través de su trabajo.

No siempre se evalúan únicamente los trabajos asignados, a través del registro de documentos recibidos o emitidos por la facultad y que registran las acciones cumplidas e incumplidas por el profesor; los premios y las sanciones. En los registros se referencian los proyectos de investigación en los que se desempeña y los estudiantes que con él laboran, las actividades de comunicación y extensión desarrolladas, entre otros, pero hasta el momento no siempre son elementos a considerar en la evaluación del desempeño.

Como parte de la gestión académica universitaria con enfoque basado en los procesos, los profesores atienden a la información recogida en la secretaría de la facultad: invitaciones a conferencias, presentación

de ponencias, artículos y libros publicados, y en general informes sobre el trabajo de la docencia, de la investigación, de la extensión, de sus resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje y de la gestión que haya realizado el profesor. En este expediente constan los aspectos positivos y negativos del desempeño del profesor. En este proceso también juega un papel importante la autoevaluación del profesor.

Sin embargo, no se aprecia la correcta aplicación e instrumentación de todos estos documentos, lo que se pudo constatar en las relatorías de las actividades desarrolladas por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda desde el 2012 al 2014 (Anexo 1) y que arroja lo siguiente.

Del informe de la facultad en el 2012 se puede apreciar:

- una limitada capacidad de respuesta por parte de los departamentos de enseñanza e investigación ante los retos de reestructuración de los mismos
- la débil formación pedagógica del claustro de profesores y la ausencia de actividades que permitan resolver la situación en un corto tiempo
- la falta de aplicación de mecanismos de evaluación y control de la calidad
- la actualización muy puntual de los planes de estudios y unidades curriculares de las carreras
- la creación de una nueva carrera (Geodemografía, con las opciones Demografía, Estadísticas Sociales y Geografía Humana) sin un análisis previo de su necesidad en el entorno y de las potencialidades del claustro para su desarrollo
- la oferta de cursos de posgrado (Especialización en gestión: Empresarial, de Organizaciones, de Recursos Humanos, en Intervención Social y en Investigación; Resolución de conflictos y Análisis en Políticas y Sistemas Electorales); maestrías (en Ciencia Política y Administración Pública, en Psicología Social y en Sociología) y el doctorado en Ciencias Sociales, sin un claustro preparado y sin responder a las necesidades del entorno

- se realizaron 8 eventos científicos, todos fuera de las fechas previamente planificadas (abril a septiembre, pero solo ocurrieron de septiembre a octubre), sin divulgación de los mismos, ni la información de su suspensión en el tiempo planificado
- déficit de publicaciones científicas, solo cuatro (4) profesores presentaron trabajos científicos y ello no forma parte de la evaluación de los profesores
- presentación de los tres primeros números de la Revista de Ciencias Sociales, contentiva de gran número de anuncios y en la que los artículos no se concentran en los resultados de los profesores de la facultad

El informe síntesis de 2013 es pobre en datos. No existe un balance de los logros y dificultades en el desarrollo de los procesos sustantivos. Se hace más énfasis en las deficiencias que en los logros del período. Los señalamientos del año anterior continúan, sin un análisis del por qué y sin acciones que aminoren los efectos negativos en el menor tiempo posible. No existe una proyección para la mejora continua del proceso.

En el informe del 2014 se destaca que durante ese período se realizaron 12 eventos científicos, cifra que supera a los cursos anteriores pero en los que persisten las mismas dificultades (todos fuera de las fechas previamente planificadas, pero se explicitan las razones del cambio y sigue siendo pobre la participación de profesores y estudiantes de la Facultad, aunque el número de trabajos se eleva a 20 con autores nacionales y extranjeros). En el período solo se realizó una visita de estudio y un trabajo de campo. Los resultados de años anteriores permanecen y se destaca la necesidad de preparación del claustro en el que solo hay 3 doctores y en su mayoría poseen la categoría docente de menor nivel.

Los resultados del análisis documental realizado permitió profundizar en la comprensión del estado de la gestión académica universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, la que se realiza sin una planificación estratégica, solo a través de acciones aisladas, sin un enfoque basado

en procesos, por lo que aflora la falta de integración entre ellos para el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje como lo exige la Ley de Base del Sistema Educativo angolano.

La investigación no se gestiona por proyectos, estos son prácticamente nulos, los profesores desconocen su importancia y la necesidad de investigar como vía para la solución de los problemas que presentan. Esta situación trasciende a los estudiantes, los que tampoco participan en estas actividades.

Desde la docencia, se planifica solo en ocasiones la actividad investigativa de los estudiantes, esencialmente en los trabajos de culminación de estudios, pero estos no siempre responden a la solución de problemas de la universidad, del territorio y del país y limita la participación de los estudiantes en investigaciones multidisciplinarias (las que son prácticamente inexistentes en la institución). No se promueve la participación en actividades investigativas ni de vinculación con la comunidad, las que en ocasiones se realizan no motivan a los estudiantes por su participación y no se gestionan vinculando los procesos sustantivos.

Las deficiencias planteadas no limita el desarrollo de las actividades académicas, investigativas y de extensión; pero solo garantizan las condiciones mínimas para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, que no responde a las exigencias impuestas hoy por el estado angolano; en todo este proceso juega un papel fundamental el desempeño del profesor, el que no está cumpliendo de manera adecuada con su papel en la formación de los futuros profesionales para el desarrollo del país.

Lo abordado permite valorar la necesidad de operacionalizar la variable de investigación en dimensiones e indicadores con sus respectivos criterios de medida, de forma tal que se pueda evaluar pormenorizadamente el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello se subdividió la variable de investigación en variables más pequeñas, teniendo en cuenta lo planteado por Zinga, A. (2012), la dimensión, es la primera división dentro del concepto, que expresa las diversas direcciones en que este puede analizarse. Mientras que los

indicadores son los rasgos de cada dimensión, directamente observables y que permiten medir y cuantificar el desarrollo de la variable.

2. 2. Operacionalización de la variable gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Sobre la base de los referentes teóricos y metodológicos expuestos, el objeto de esta investigación, y la definición de la variable de investigación, se operacionaliza la misma. Para ello se consultaron tesis de doctorado como: Gonçalves, A. (2012), Zinga, A. (2012), Adriano, M. A. (2014), Alberto, B. (2014), Kuabi, F. (2014), Passos, C. I. (2014), Agostinho, C. (2014), Kanhime, M. (2014), Funete, J. (2014), Finalé, L. (2016), Barreira, F. (2015), Delgado, A. (2015), entre otras. En todas ellas se utilizaron dimensiones e indicadores para medir el estado de la variable y poder trazar acciones que permitieran resolver el problema de investigación planteado y poseen en alguna medida puntos de contacto con el tema investigado.

Se decidió consultar a los expertos sobre la definición de la variable y su operacionalización. Para la selección de los expertos se determinó primero su coeficiente de competencia, utilizando el cuestionario que aparece en el Anexo 2. Todos ellos fueron escogidos desde su experiencia en la enseñanza superior en Angola.

De los procedimientos existentes para llevar a cabo una objetiva selección de expertos (procedimientos que se fundamentan en la autovaloración de los expertos, los que se basan en la valoración efectuada por un grupo y los que se basan en la evaluación de las capacidades de los expertos), en la presente investigación se asume el de autovaloración de los expertos. Además de sus criterios, producto de la interacción con los sujetos, se tendrán en cuenta elementos como su espíritu crítico, capacidad de análisis, creatividad, responsabilidad y disponibilidad para colaborar con la investigación; aspectos que se evalúan en los contactos previos que se sostienen con los mismos durante la aplicación de la consulta. El cuestionario fue enviado a treinta sujetos pero solo veintiséis (26), responden. Con el cuestionario se

busca: efectuar una selección idónea de los expertos dentro de un grupo de potenciales así como recoger información relevante de los candidatos.

La calificación de los expertos acerca de su nivel de formación, categoría docente, categoría científica, los años de experiencia y cargos, se muestran en los Anexo 3 y 4 junto a los resultados de su autovaloración y la cuantificación de estos valores en el grupo. Se observa que dieciocho (18) de los veintiséis (26) expertos seleccionados obtuvieron una valoración en el nivel alto; y los restantes medio, por lo que todos se consideran expertos en esta investigación, pero en función de evaluar con mayor precisión, en esta ocasión solo se tomaron en cuenta los de coeficiente alto. De los expertos, el 88.9% posee título de Doctor o de Máster; el 44.4 % son rectores o vicerrectores académicos y el 50% son docentes investigadores; el 38.9 % cuenta con más de veintiún (21) años de experiencia en la enseñanza superior y el 22.2 % con más de veinticinco (25) años y el 83.3 % tiene categoría docente de titular.

Se les entregó la definición de la variable y sus tres dimensiones e indicadores, con los que se inició el análisis. Se realizaron varias rondas, en la primera de ellas se les realizaron modificaciones a la definición y se propuso que cada dimensión tuviese tres (3) subdimensiones de acuerdo a las funciones de la gestión asumidas en la investigación. Teniendo en cuenta el alto número de indicadores, la próxima ronda llegó al consenso de disminuir los indicadores. Al ser todavía muy numerosos, se propuso una nueva operacionalización sobre la base de dos dimensiones. Los resultados finales son los que se muestran en esta tesis. Es necesario significar que por la trascendencia de lo obtenido en la investigación, se socializó la operacionalización en eventos internacionales (Da Cruz, R., 2016c; Da Cruz, R. y Tarifa, L., 2016a; Da Cruz, R. y Tarifa, L., 2016b), en publicaciones científicas, en las sesiones científicas del área de formación y en exposiciones realizadas en la institución en la que se realiza la investigación.

La gestión académica universitaria para el desempeño del profesor universitario en el proceso de enseñanza-aprendizaje se definió en el capítulo 1. Es un proceso consciente, sistemático y racional porque en el desarrollo de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor, se debe saber qué

hacer, qué objetivos lograr, cómo hacer, con qué medios, cuándo hacer, en qué tiempo, quién debe hacer, así como qué elementos y condiciones son necesarias y cómo se deben combinar entre sí estos elementos para conseguir los resultados de modo eficiente y con eficacia sin dejar de comprobar el cumplimiento de los planes y corregir las irregularidades en el proceso. De ello se infiere que la evaluación tiene entonces que ser un proceso consciente y sistemático para monitorear el perfeccionamiento del desempeño del profesor en su labor de forma permanente, para ir modificando las dificultades que se van detectando, de forma tal que aseguren y garanticen la excelencia de la docencia, investigación y extensión universitaria para el logro de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Estos tres procesos, fueron analizados en el capítulo 1 y sus fundamentos rigen en esta definición.

Cuando se hace referencia a la misión, visión y los valores institucionales se está precisando que se trabaja según el modelo de dirección estratégica asumido en el capítulo 1 y en el que es necesario puntualizar que los valores son los principios compartidos en interés de la organización, defendido consensualmente por los integrantes de la institución; que la misión es el motivo explícito de la existencia de una institución pública o privada y que la visión se refiere a la manera en cómo la organización desea ser observada por la sociedad.

Los indicadores y sus criterios de medida, permitieron elaborar el procedimiento para la recogida de la información con el empleo de diferentes métodos empíricos (Anexo 5).

Sobre la base del análisis teórico realizado en el capítulo anterior y de la consulta a expertos, se asumieron dos dimensiones que caracterizan a la variable de investigación a saber: gestión académica universitaria y desempeño del profesor. En el gráfico 2.1, se puede apreciar la variable de estudio con cada una de estas dimensiones y sus respectivos indicadores.

A continuación se precisan cada una de las dimensiones y subdimensiones con sus respectivos indicadores. Los tres procesos sustantivos (docencia, investigación y extensión) deben ser gestionados de forma tal que se contribuya al perfeccionamiento del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-

aprendizaje y para ello deben tenerse presente las funciones de la gestión y los elementos conceptuales analizados en el capítulo 1 sobre ellas y la necesidad de que para evaluar el desempeño de los profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la superación de los mismos ocupa un papel importante. Los resultados de ellas se integrarán para evaluar la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.



Grafico 2.1: Representación de la variable con sus dimensiones y subdimensiones. Fuente: elaboración propia

Dimensión 1. Gestión académica universitaria: se asume la definición de GAU planteada en el capítulo 1 y sus subdimensiones coinciden con las funciones de la gestión declaradas en la investigación.

Subdimensión 1. Planificación. Para ella se consideraron los indicadores siguientes:

- diagnostica el entorno socio-político y de las potencialidades, necesidades y oportunidades tanto internas como externas
- proyecta las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de la institución
- identifica las debilidades en el desempeño de los profesores analizando las necesidades de superación y planificando el trabajo metodológico, orientado al perfeccionamiento del desempeño de los profesores

- planifica procesos para evaluar y seleccionar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos, proyectando las tareas para la dirección y coordinación de las actividades de los procesos sustantivos universitarios para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad

Subdimensión 2. Organización-ejecución. Sus indicadores son:

- determina las estructuras para la implementación de las estrategias que permitan el desarrollo con calidad de los procesos sustantivos universitarios
- prepara los medios necesarios y estructura la superación permanente de los profesores y las acciones de trabajo metodológico que permita a partir de los resultados obtenidos en la caracterización, el perfeccionamiento del desempeño de los profesores y de los directivos para asumir la gestión de los procesos sustantivos universitarios con enfoque de proceso
- organiza e implementa la actividad curricular para dirigir los estudios del macrocurrículo y programar las actividades del microcurrículo en correspondencia con lo planificado y con el apoyo académico necesario, orientado al perfeccionamiento del desempeño del profesor
- organiza e introduce procesos para evaluar y seleccionar a los profesores y controlar la calidad de los programas de los procesos sustantivos universitarios
- organiza y ejecuta tareas de dirección y coordinación de actividades de los procesos sustantivos universitarios para lograr la formación profesional de los estudiantes con la calidad que Angola exige hoy

Subdimensión 3. Control y evaluación. Sus indicadores son:

- domina las características de la institución y su estructuración macrocurricular, que es responsabilidad de la gestión universitaria y el microcurricular, que es responsabilidad de la gestión universitaria a nivel de facultad
- garantiza la calidad de los egresados y la selección rigurosa del personal docente

- evalúa la dirección de los procesos sustantivos universitarios para lo que utiliza el monitoreo y el control como mecanismos de seguimiento, acompañamiento, regulación y valoración de los procesos de cambios desencadenados en la actividades en términos de impacto, resultados y logros, en función del cumplimiento de los objetivos y criterios de medida declarados en la planificación estratégica de la Universidad y de la Facultad en correspondencia con el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios

- evalúa el impacto de la gestión de los procesos sustantivos universitarios

- analiza las principales vías y procedimientos que utilizaron los profesores y directivos para informarse y mantenerse actualizados sobre los procesos sustantivos universitarios

- valora la contradicción entre las exigencias explícitas desde los planes y programas de estudio de cada carrera y los recursos que posee el profesor para actuar y las medidas para resolver las limitaciones o insuficiencia detectadas

- evalúa el desempeño del profesor y la elaboración de planes de mejora continua para resolver las insuficiencias detectadas

Dimensión 2. Desempeño del profesor universitario, es el conjunto de actividades asociadas al desarrollo de los procesos sustantivos universitarios en las que el profesor demuestra el dominio de la disciplina que enseña, el uso de medios y estrategias pedagógicas apropiadas a cada contenido, utilizando un lenguaje técnico adecuado para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje que realiza con una perspectiva interdisciplinar, y teniendo en cuenta la creación de un clima psicológico propio del aula, capaz de autoevaluarse y trabajar por superar sus debilidades de forma permanente y de investigar su realidad educativa e involucrar a sus estudiantes en el desarrollo de proyectos de investigación para responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y del entorno.

Subdimensión 1. Cognitiva-metodológica: está relacionada con el accionar del profesor en el ejercicio de sus funciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir en el desarrollo de las clases y en la práctica de los servicios donde se desempeñan.

Indicadores:

- demuestra dominio de los objetivos.
- demuestra dominio del contenido.
- aplica métodos, procedimientos y formas de organización que inciden positivamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje
- emplea medios de enseñanza que activan el aprendizaje
- evalúa de forma permanente el proceso de enseñanza-aprendizaje para utilizar estrategias didácticas que contribuyan al logro de los aprendizajes esperados
- motiva la clase de forma permanente
- mantiene un clima psicológico favorable para el aprendizaje

Subdimensión 2. Superación e investigación: dirigida a la transformación y auto-transformación de los profesores en función de satisfacer una necesidad social.

Indicadores

- se preocupa y ocupa por su superación profesional de forma permanente
- realiza investigaciones y socializa sus resultados

Las dimensiones asumidas en esta investigación se encuentran estrechamente relacionadas entre sí y se condicionan mutuamente. En el control y evaluación, se evalúa el nivel de integración de cada subproceso con los restantes, para evaluar el éxito del proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para la confección y calificación de los instrumentos mediante los cuales se miden, fue necesario parametrizar los indicadores en niveles de dominio, a través

de la escala que sirve de base para evaluar cada una de las dimensiones. Se tuvo en cuenta que cada indicador tuviese 5 criterios de medida (insuficiente, regular, bien, muy bien y excelente), y poder establecer una escala valorativa general para todos los indicadores. Así, van desde insuficiente, si solo se cumple el primero de ellos, hasta excelente si se cumplen todos.

Si una dimensión es evaluada de insuficiente, recibe esta evaluación la variable y así sucesivamente. Para evaluar las dimensiones debe tenerse en cuenta que basta con que una subdimensión esté evaluada de insuficiente para que esta obtenga la evaluación de insuficiente, si una es evaluada de regular, la dimensión obtiene la evaluación de regular y así sucesivamente. En las subdimensiones, la evaluación de un indicador, cualquiera de ellos, rige su evaluación.

Luego de la selección de la muestra de estudio (tabla 3.1) se procedió a la aplicación de los métodos para la recogida de información.

Integrantes	Población	Muestra	%
Profesores	229	40	17.46%
Estudiantes	1 433	515	35.93%
Directivos	21	21	100%
Distribución de estudiantes de la muestra	Población	Muestra	%
Historia	190	148	77,89%
Sociología	155	102	65,80%
Ciencia Política	170	64	37,64%
Total	515	314	60,97%
Experiencia laboral de los profesores de la FCS	Total		%
1-5 años	14		35%
6-10 años	16		40%
11-15 años	10		25%
Totales	40		100%

Tabla 3.1. Caracterización de la población y la muestra. Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha referido, desde la introducción, fueron seleccionadas estas carreras en función de los bajos resultados académicos de sus estudiantes y de la posibilidad de trabajar con ellos al contar con la aprobación de la dirección de la Facultad y de acceder a participar en la investigación tanto los estudiantes como sus profesores. Sin embargo durante la realización de las encuestas, solo el 60, 97% entregó las

mismas, pero todos participaron durante la ejecución de los demás métodos de recogida de información. Fueron escogidos la totalidad de los profesores que trabajan en las tres carreras a la vez. Se seleccionaron para el estudio a todos los directivos en función de la importancia de los mismos en los procesos que se gestionan.

Se procedió a la aplicación de instrumentos con la intención de recopilar la información necesaria para determinar el estado inicial de la variable. El análisis se realizó a partir de su operacionalización.

2.3. Diagnóstico de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Los resultados obtenidos se muestran desde cada método utilizado y luego se hace la valoración general por cada dimensión. Se realizaron entrevistas (Anexo 6) a los directivos para obtener sus valoraciones sobre la gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales, así como la caracterización del estado actual de la preparación de los profesores en el trabajo docente, de investigación y de extensión y se constató:

- se realizan concursos públicos para la selección de los profesores, pero sin una guía preestablecida y no se logró obtener los indicadores para tales fines
- refiere el 100% que dentro de las actividades académicas que se realizan en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, se encuentra la docencia y solo el 23,80% señala la investigación científica y extensión universitaria
- el 23,80% define la gestión académica en la Facultad como la dirección de las actividades laborales, y el 76,19%, no lo define, lo que refleja el desconocimiento de este proceso, pero solo el 14,28% afirma que siempre solicita la contribución de los profesores en asuntos de gestión académica universitaria de la Facultad, lo que también resulta insuficiente, al todos considerar que esta en la Facultad es participativa

- el 33,33% plantea que para lograr una facultad de excelencia, la motivación de sus trabajadores es un punto fuerte a tener en cuenta, el 14,28% enumera el espíritu de sacrificio y de colaboración y el 58,38% afirma que la voluntad de superarse profesionalmente de cada uno de los miembros de la facultad es un factor decisivo en el éxito de la institución
- los cursos de formación y superación profesional organizados por la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, son denominados de Agregación Pedagógica, pero refieren que la falta de una superación permanente en el claustro incide desfavorablemente y que si no se realizan investigaciones científicas, no se logrará posicionar a la facultad entre las Universidades líderes angolanas
- el 80,95% considera como oportunidades de la gestión académica universitaria de la Facultad para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y las actividades de extensión de acuerdo al interés del Gobierno de Angola, pero solo el 19,04% considera que la Universidad debe implicarse en la solución los problemas sociales del entorno
- el 85,71% considera el modelo de liderazgo de la gestión académica universitaria en la facultad como democrática, por ser participativa, mientras el 14,28% la considera liberal, por permitir la libertad académica y científica, lo que no se corresponde con aspectos ya analizados en la entrevista
- existe consenso en que existe transparencia en la gestión académica de la Facultad, se da información a los trabajadores, se producen informes oficiales y son publicados, pero en ellos abundan datos y cifras sin un análisis cualitativo de la situación. No se describen acciones para la mejora de las dificultades detectadas
- todos se sienten motivados por perfeccionar la gestión académica de la facultad, para contribuir al desarrollo de la enseñanza superior en Angola
- en su mayoría afirman que se sienten respetados por los profesores y por los estudiantes

- todos coinciden en señalar la falta de recursos financieros como el punto débil de la gestión académica universitaria de la facultad, sin embargo, el 100% plantea que se poseen las condiciones materiales y tecnológicas para desarrollar de la mejor manera posible su trabajo como directivo
- se coincide en que existe una pequeña resistencia a participar en cursos de perfeccionamiento profesional.

Del análisis de los resultados obtenidos de la entrevista se infiere la necesidad de superación de los directivos en términos de gestión universitaria y su papel en el desarrollo de la facultad y una mayor participación de los profesores en la gestión académica universitaria de la Facultad, que se deben realizar actividades para satisfacer las necesidades de superación permanente, para su participación en proyectos de investigación y en actividades de extensión universitaria en correspondencia con la misión, visión y los valores institucionales de la Facultad y la realidad del contexto socio-político de Angola. Esto redundará en una mayor eficacia de la GAU en la Facultad y posibilitará la búsqueda, análisis y selección de fuentes de información más allá de aquellas que con frecuencia se accede internamente. Permitirá además, la planificación de acciones donde requieran integrar los conocimientos en función de resolver problemas específicos de la profesión y del entorno en la búsqueda constante del perfeccionamiento del desempeño de los profesores para el logro de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

Para contrastar los resultados obtenidos se realizaron observaciones a las actividades de los directivos con el objetivo de valorar el nivel de preparación que poseen, en el desarrollo de actividades que imparten a los profesores como vía para solventar sus carencias en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y de cómo gestionan el proceso académico universitario. A través de la observación participante en las reuniones organizadas en el Consejo Académico para el análisis y la preparación del segundo semestre, se constató que de manera informal se orientan las acciones a desarrollar para que el profesor y el estudiante (de pregrado) realicen investigaciones científicas, para hacer una integración de los conocimientos abordados en la aula, aún no se agotan todas las alternativas posibles. Se considera que la

causa que origina esta situación responde a la inadecuada preparación que posee el docente para el desarrollo de investigación científica, lo que provoca que no se incentiven acciones creativas e independientes en los estudiantes para que desarrollen esta actividad.

Se evidencia que aún es insuficiente la orientación de actividades en las que los estudiantes requieran aplicar a nivel productivo los conocimientos adquiridos y su integración encaminada a resolver problemas específicos y reales de su entorno. Esta situación obedece a la escasa experiencia y habilidades prácticas alcanzadas por el docente, que limita su dominio en el contexto del aula y es muestra de dificultades en su desempeño como profesor. No se evidencia la planificación de acciones de trabajo metodológico encaminados a minimizar las deficiencias.

Esta problemática infiere la necesidad de un mayor acercamiento de los profesores a la investigación científica para contribuir al perfeccionamiento de su preparación hacia la integración del contenido didáctico y la realidad del contexto angolano. Esto redundará en un mejor desempeño profesional que posibilite la búsqueda, análisis y selección de fuentes de información más allá de aquellas que con frecuencia el profesor y el estudiante acceden en el aula. Posibilita además, la planificación de acciones donde requieran integrar los conocimientos en función de resolver problemas específicos de la sociedad.

En las reuniones observadas a los directivos, se pudo comprobar el interés de establecer vínculos con la comunidad para la ejecución de proyectos encaminados a la búsqueda de soluciones a las demandas de la sociedad y la introducción de los resultados en sus publicaciones, pero no se planifican acciones para su cumplimiento. Se valoró de forma democrática la necesidad de preparación de los estudiantes en investigación científica y la superación de los directivos y de los profesores en la gestión de investigación en la docencia, gestión de la investigación y gestión de extensión para el perfeccionamiento del desempeño del profesor en los procesos sustantivos.

Lo anteriormente expuesto indica que es necesario un cambio en la planificación del proceso de enseñanza-aprendizaje en la búsqueda de una mayor calidad, en correspondencia con lo que hoy solicita

el estado angolano y para ello elevar la preparación de los estudiantes para la realización de investigaciones científicas, la aplicación de los contenidos de enseñanza a la solución de problemas de su entorno es una necesidad y para lograrlo, el perfeccionamiento del desempeño del profesor y de la labor de los directivos hacia la materialización de una gestión académica eficiente y eficaz en la que la superación permanente de los docentes es fundamental es un imperativo.

Se aplicó una encuesta a los profesores (Anexo 7) y estudiantes (Anexo 8) que integraban la muestra, con el objetivo de determinar el estado actual de la gestión académica universitaria y su incidencia en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda. A partir del criterio de los encuestados se recopiló la información necesaria y también se obtuvieron sugerencias para el tratamiento a la problemática a partir de las necesidades, porque se logró una caracterización del estado actual de la preparación de los profesores en el trabajo docente y de investigación.

En la aplicación de la encuesta a los 40 profesores integrantes de la muestra seleccionada se pudo constatar que el 25% de los profesores poseen más de 10 años experiencia, el 40% entre 6 y 10 años y que el 35% tiene entre 1 a 5 años en la docencia. Sin embargo, como se aprecia en el gráfico 2.2 no hay correspondencia entre estas categorías. El 75% de los especialistas posee entre 1 y 5 años. Solo el 40% de los doctores, el 28% de los licenciados y el 25% de los máster y especialistas tienen más de 10 años de experiencia.

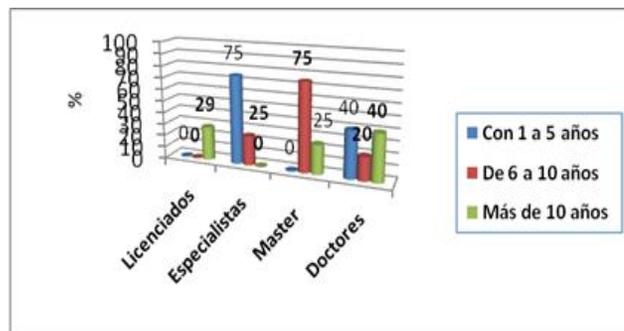


Gráfico 2.2. Relación entre años de experiencia y preparación académica de los profesores. Fuente Elaboración propia.

Según el nivel académico, el 35 % son licenciados, 20% son máster, 25 % doctores y el 20 % especialistas. De la totalidad de profesores encuestados solo el 20% posee la categoría docente de profesor titular, el 30% posee la categoría de asociado y el 50 % posee la categoría de asistente.

De las respuestas ofrecidas por los profesores, se obtuvo la información siguiente:

- la totalidad de los profesores realizan actividad docente, pero solo el 25% dedica su actividad académica a la docencia, el 30% realiza actividades de investigación, mientras que el 45% de los profesores realiza actividades administrativas de lo cual se infiere que se potencian más las actividades administrativas, descuidándose la actividad docente elemento esencial del desempeño de los profesores
- se constata que a los cursos de superación profesional organizados por la Facultad de Ciencias Sociales, el 10 % de los profesores asistieron una vez, el 15% participó dos veces, tres veces el 45% y más de tres veces el 30 %, por lo que se considera deficiente la preparación que reciben los profesores para elevar su formación profesional y perfeccionar así, su desempeño profesional, y que no se les exige por ello. Se precisa que los cursos no motivan a los profesores a su participación y que no están organizados en función de sus necesidades. Lo planteado demuestra fallas en la gestión académica universitaria
- la carga horaria de los profesores que imparten docencia semanalmente es elevada porque el 60% imparte más de 16 horas y ninguno está por debajo de las 14 horas
- el 35% de los profesores afirman que siempre están motivados por la labor que realizan y el 25% que casi siempre, lo que constituye una fortaleza para la gestión académica universitaria, sin embargo solo el 5% de los profesores se siente respetado en todo momento por los directivos, y el 45% opina que no siempre son respetados por sus estudiantes
- los resultados sobre si están garantizadas las condiciones materiales y tecnológicas para desarrollar la docencia no concuerdan, por cuanto el 45% de los profesores considera que sí existen, sin embargo el

55% no lo considera así. Esto hizo al autor de la investigación tomar este aspecto en consideración en otros instrumentos para obtener un consenso

- más del 10% de los profesores no posee artículos científicos publicados, sin embargo el resto posee entre 5 y 6 publicaciones, lo que puede contribuir a viabilizar el trabajo de la gestión académica universitaria, al poder apoyarse en ellos para incentivar a los restantes y concentrarse en el trabajo con los que poseen este rubro deficiente pero en la opinión de los profesores, esto no se hace
- el 25% de los profesores manifiesta que no se evalúa su desempeño como profesor y aunque el 75% opina lo contrario, al indagar cada qué tiempo se les había evaluado, las respuestas fueron ambiguas o no hubo respuesta, de lo cual se infiere que si se realiza esta no es sistemática
- el 80% de los profesores opina que cuando son evaluados, los criterios que se asumen no son imparciales, lo cual evidencia la falta de transparencia y profundidad en la evaluación profesoral
- el 25% de los profesores expresaron que fueron evaluados por los directivos, el 45% por los estudiantes, el 15% por los funcionarios administrativos y el 15% por otros, de lo cual se infiere que no existe un criterio de evaluación institucional estandarizado que permita el monitoreo, control y regulación del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- el 30% de los profesores refiere que nunca ha sido consultado para ofrecer su contribución a la gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, el 50% considera que ha sido consultado menos de cinco veces, de lo cual se infiere que minoritariamente se tienen en cuenta los criterios y experiencias de los profesores para favorecer la gestión académica de la facultad
- solo el 40% de los profesores consultados sobre la gestión académica de la Facultad plantean que esta es participativa y su modelo de liderazgo, es evaluado por el 10% de los profesores como democrático, pero para el 55% es autocrático
- en general sobre la GAU, el 55% de los profesores consideran que no existe transparencia en ella

- el 87,5% afirma que no se realizan actividades de superación en Didáctica, que permita abordar los problemas en la asimilación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la vinculación de los contenidos de enseñanza con la vida, la utilización de métodos de enseñanza y el empleo de formas de organización que activen el proceso de enseñanza-aprendizaje y motiven a los estudiantes por el aprendizaje, la metodología de la enseñanza de cada asignatura y la realización de la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes como un proceso, entre otros. De igual manera el 81,3% es del criterio que no se atiende a su superación en el contenido que imparte, y que no se garantiza apoyo académico, orientado a la superación de los profesores para facilitar cursos que contribuyan al perfeccionamiento del desempeño de los profesores y no se realizan reuniones de desarrollo profesional. Estos elementos permiten la valoración de que el trabajo metodológico en la facultad es casi inexistente
- el 95% afirma que no se implementa actividad curricular sobre los estudios del macrocurrículo y programas de actividades del microcurrículo, actividad que debe ser permanente en una institución educativa
- el 72,5% es del criterio de que no se implementan las políticas de selección, superación y evaluación del personal docente. Todos coinciden en que se desarrollan procesos para evaluar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos, pero no obedecen a patrones previamente establecidos y que se tienen establecidos exámenes de ingreso para los futuros estudiantes, pero sin una estructura definida
- el 67,5% opina que no ejecutan tareas de dirección y coordinación para las actividades de la docencia que contribuyan a la formación profesional de los estudiantes, logrando la articulación entre los diferentes procesos sustantivos

Resultados de la encuesta a estudiantes. Tuvo como objetivo, caracterizar el estado actual de la preparación de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la visión que poseen de la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de

Luanda. Los resultados por carreras pueden observarse en el Anexo-9 y de la valoración general de ellos se obtiene que:

- el 92.35% ingresó a la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda mediante la aprobación satisfactoria de los exámenes de ingreso y el 7.64% lo hizo por otras vías. El 58.59% estudia la carrera deseada pero el 41.40% expresa que no se siente satisfecho con el proceso de enseñanza-aprendizaje en la carrera que cursa, lo que coincide con que solo la mitad de los estudiantes asiste regularmente a clases, aspecto que además, demuestra que la institución no presta atención a este aspecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se observa entonces una contradicción porque el 73.88% se siente motivado por los estudios que realiza y solo el 58.59% visita la biblioteca escolar
- el 82.16% afirma que sus profesores son competentes en la enseñanza y para el 79.61%, los contenidos impartidos en clases se entienden
- el 50% consideran que la gestión académica universitaria de la Facultad no es participativa, el 43.94% desconoce el modelo de liderazgo en la misma en la Facultad y más del 60% siente que no existe transparencia en la gestión académica universitaria de la Facultad. El 50.95% no se siente respetado por los directivos, pero el 78.98% se siente respetado por los estudiantes
- el 76.43% manifiesta que no tiene las condiciones materiales y tecnológicas para desarrollar sus estudios en la Facultad y el 76,75% considera que no se desarrollan procesos para evaluar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos y que no se implementan políticas de selección y superación
- todos coinciden en que se implementa la supervisión de los exámenes para los futuros estudiantes
- el 91,40% considera que no participa en la coordinación y ejecución de actividades docentes para contribuir a su formación profesional, que involucre a la investigación con sus profesores y a la solución

de problemas de la comunidad y el 100% añade que no realizan prácticas laborales durante su formación y que no han participado en actividades de investigación científica con los profesores

El resultado de la aplicación de la encuesta a profesores y estudiantes favorece la proyección de estrategias para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que influya positivamente en el desempeño exitoso del profesor para un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, desde el criterio asumido por el autor porque se demuestra que no se gestionan los procesos sustantivos universitarios en función del perfeccionamiento del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma tal que la gestión de la docencia, la investigación y la extensión contribuya a la formación de los profesionales que la sociedad angolana demanda hoy.

En consecuencia se cuestiona la forma en que se planifica, organiza y evalúa el proceso de enseñanza-aprendizaje en aras de contribuir a su calidad. No se supervisa el perfeccionamiento del desempeño de los profesores y la forma en que se gestionan los procesos sustantivos universitarios de forma tal que contribuyan a la formación profesional de los estudiantes.

Resultados de la observación a clases. Se realizaron 12 observaciones (seminarios y conferencias), 4 por cada una de las carreras de la muestra en el período 2014-2015. Se utilizó la guía de observación (Anexo 10). La evaluación de los indicadores se efectuó según las categorías: se observa (SO), se observa a veces (SOAV) y no se observa (NSO). En el Anexo 11 se muestran los resultados obtenidos por carrera y a continuación se presentan las valoraciones generales.

Las observaciones revelan la existencia de la problemática alrededor del desarrollo de la motivación por la resolución de problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, lo que se evidencia en la ausencias a clases, el no cumplimiento de la planificación docente al existir atrasos en la impartición de contenidos y la baja participación de los estudiantes durante la realización de las actividades. Se pudo constatar la insuficiente utilización de estrategias para dar solución

a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase. Los indicadores más afectados estuvieron relacionados con la consideración de lo motivacional como elemento clave dentro la clase.

El tratamiento a las intervenciones críticas, es muy limitado y con muy pobre participación de los estudiantes, aspecto este que agudiza la existencia de la problemática relacionada con la preparación del futuro egresado para enfrentar los retos profesionales de modo eficaz e imparcial y contribuir al progreso de la sociedad de forma crítica. No se trabaja por tanto, en el desarrollo de habilidades comunicativas en los estudiantes.

En general de las observaciones a clases se obtienen como regularidades:

- poca preparación del profesor para lograr el desempeño exitoso de los estudiantes en clase
- no se gestiona adecuadamente el tiempo, los recursos y el material para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje en función de lo que la sociedad angolana demanda
- débil o nula utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales y para dar solución a las dificultades de comprensión y asimilación de los estudiantes en clase
- se constata la pobre preparación del profesor para diagnosticar las dificultades relacionadas con el aprendizaje en los estudiantes
- se observa la nula participación de los estudiantes, causada por la forma tradicionalista en que los profesores imparten las clases, solo habla el profesor sin interactuar con sus estudiantes y sin prestar atención al comportamiento de los estudiantes en la clase, no se desarrolla un clima psicológico que propicie el desarrollo de las relaciones interpersonales, el trabajo en grupo y el diálogo oportuno
- se le brindan a los estudiantes bajos niveles de ayuda para potenciar su aprendizaje. No se explotan las posibilidades de otros estudiantes y no se orienta de forma adecuada el estudio independiente
- se constata que no se desarrollan las relaciones afectivas entre el profesor y sus estudiantes y no se controla la disciplina, así como tampoco se realizan acciones para lograr relaciones grupales para

enfrentar y transformar la realidad educativa, manifestándose en el desfavorable tratamiento que le dan algunos profesores.

Regularidades en el diagnóstico. De la triangulación de los resultados obtenidos se puede afirmar:

La dimensión 1 es evaluada como inadecuada porque sus tres subdimensiones son evaluadas de inadecuadas. En la subdimensión 1, se concluye que no se diagnostica el entorno socio-político y de las potencialidades, necesidades y oportunidades tanto internas como externas como un factor esencial en proceso de la gestión académica universitaria, no se prevén los estudios del macrocurrículo y la programación de las actividades del microcurrículo es casi nula, porque no existe un plan de desarrollo universitario, solo una planificación burocrática con la asignación de los profesores a cada curso.

Las actividades docentes no contribuyen al desarrollo de habilidades investigativas de los estudiantes y es casi inexistente la articulación del proceso de enseñanza-aprendizaje con la solución a problemas del entorno en función de las características de los estudiantes en su año académico. No se identifican las necesidades de superación de los docentes y no se planifica el trabajo metodológico orientado al perfeccionamiento del desempeño de los profesores.

La evaluación de la subdimensión 2 permite afirmar que no se determinan las estructuras para la implementación de las estrategias de gestión de la docencia, no se preparan los medios necesarios y la estructura de superación permanente de los profesores que permita a partir de los resultados obtenidos en la caracterización, la preparación del profesorado y de los directivos para asumir la gestión de la actividad docente con enfoque de proceso, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, no se organiza e implementa la actividad curricular para dirigir los estudios del macrocurrículo y programar las actividades del microcurrículo en correspondencia con lo planificado.

En la subdimensión 3 se pudo apreciar que el control y la evaluación no están dirigidos a la mejora de la gestión académica universitaria y por tanto al perfeccionamiento del desempeño del profesor y al logro de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, solo existen para cuantificar los resultados finales

obtenidos y no para valorar importancia, impactos, motivación, entre otros y la elaboración de planes de mejora continua para resolver las insuficiencias es nula.

Dimensión 2. Su evaluación es inadecuada porque sus subdimensiones son evaluadas de inadecuadas. En la subdimensión 1, no se concibe desde su modo de actuación, objetivos en los que para su cumplimiento se necesite de la búsqueda bibliográfica y otros medios de información, no se tienen en cuenta los objetivos que permiten integrar y sistematizar los contenidos que enseña para la solución de los problemas de su entorno, no tiene en cuenta la relación Ciencia-Tecnología-Sociedad y Medio Ambiente en la concepción de la disciplina que imparte.

No se aprovechan las potencialidades de los contenidos para integrarlos a la solución de problemas del entorno, no establece relaciones interdisciplinarias entre los contenidos de las diferentes disciplinas y su vinculación con la comunidad, no planifica en el sistema de clases de cada tema del programa, tareas relevantes vinculadas a su futura profesión, para contribuir a la formación de valores en sus estudiantes; no concibe dentro de la proyección de la disciplina, la realización de tareas de estudio independiente y actividades extraclases que contribuyan a transferir los contenidos a nuevas situaciones de la vida diaria y motive a la investigación mediante la utilización de la tecnología, así como en el desarrollo de experiencias en el trabajo científico.

También es posible constatar que no estimula el dominio práctico de la Lengua Portuguesa y del lenguaje técnico de la disciplina para favorecer el desarrollo de habilidades comunicativas en función de la lengua como instrumento del aprendizaje, (comprensión auditiva, expresión oral, expresión escrita, lectura); son habilidades que se requieren posteriormente en otras asignaturas y para la solución de problemas del entorno a partir de las diferentes formas de organización, no estimula desde la clase, el uso de métodos y procedimientos que contribuyan a su desarrollo profesional, en particular, a organizar, planificar, controlar y evaluar su trabajo y las estrategias utilizadas a partir de la forma de organización concebida, no utiliza

materiales auxiliares y didácticos de apoyo al aprendizaje de los estudiantes (guías de estudio, materiales en plataformas interactivas, entre otros)

No se constata el empleo de software novedosos de la disciplina que imparte, no aprovecha las potencialidades que le proporcionan los medios de enseñanza para propiciar la formación de valores en el futuro profesional, no utiliza resúmenes, esquemas, tablas y gráficos que permitan la valoración e interpretación de datos, así como la apropiación de conocimientos para la solución de tareas que reflejan situaciones de la vida práctica, no proyecta la evaluación como proceso en el que la evaluación frecuente, parcial y final de los conocimientos, capacidades, habilidades y hábitos de forma integrada, contribuya al logro de los aprendizajes esperados.

En la subdimensión 2, no se participa en talleres de intercambio de experiencias sobre las formas de organización de la enseñanza, confección de planes de clases, confección de pruebas parciales y pruebas finales, no participa en los cursos de superación, de acuerdo con las necesidades detectadas en el diagnóstico efectuado, no participa en las actividades metodológicas que se convocan. No se autoevalúa de forma tal que reflexione sobre su desempeño y por iniciativa propia se planifique actividades que contribuyan a la superación de sus debilidades.

La participación en eventos científicos como ponente y como participante es casi inexistente, no obtiene publicaciones y la existencia de proyectos de investigación en la Facultad es casi nula por lo que ellos no participan en estas actividades ni involucran en ellas a sus estudiantes, no logra desde su actividad docente, vincular a los estudiantes a las actividades investigativas y a la solución de problemas de la comunidad.

Del análisis de cada dimensión se puede concluir que como ambas dimensiones, se evalúan como inadecuadas, la gestión académica universitaria no está ejerciendo influencia positiva en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda y por tanto, no se logra un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad. Los

resultados que se logran obedecen a acciones aisladas y no a una gestión planificada, organizada y controlada, en la que todos los órganos de dirección en los diferentes niveles juegan su papel y en ella se integren los tres procesos sustantivos para favorecer el perfeccionamiento del desempeño del profesor y en correspondencia elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, por lo que las valoraciones realizadas inducen a un análisis de la situación en la búsqueda de soluciones eficaces y eficientes, urge la construcción de estrategias que permitan solventar la solución existente en el menor tiempo posible.

En resumen las regularidades obtenidas del diagnóstico permiten afirmar que el proceso de gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales es inadecuado porque desde su planificación estratégica puede inferirse que esta solo funciona sobre la base de acciones burocráticas que no parten de un diagnóstico de las necesidades del entorno socio-político y de las potencialidades, necesidades y oportunidades tanto internas como externas como un factor esencial para el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios. Así, se constata la falta de integración entre estos procesos y la necesidad de desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje como lo exige la Ley de Base. La relación Universidad-sociedad es casi nula, desde la docencia, se planifica solo en ocasiones la actividad investigativa de los estudiantes y los trabajos de culminación de estudios, no siempre responden a la solución de problemas de su entorno, no se promueve su participación en actividades investigativas ni de vinculación con la comunidad, la investigación no se gestiona por proyectos.

La gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales, tanto para profesores como para estudiantes no es transparente y no se sienten respetados por los directivos, los resultados que se logran obedecen a acciones aisladas, no existe una gestión planificada, organizada y controlada, no se evalúa el desempeño de los profesores y no se elaboran planes de mejora continua para contribuir a erradicar las debilidades, los profesores están motivados por la labor que desempeñan pero no poseen la preparación necesaria para el desarrollo de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad ni las condiciones materiales y tecnológicas que contribuyan a ello. El proceso de enseñanza-aprendizaje no responde

integralmente a las exigencias del estado angolano y por consiguiente el desarrollo de la gestión académica universitaria no cumple adecuadamente con el papel que le corresponde para contribuir a la formación de los futuros profesionales y al desarrollo del país.

El diagnóstico permitió constatar como potencialidades la existencia de un cuadro legal favorable, debidamente respaldado por los documentos normativos del estado y de la facultad: Constitución de la República, Ley de base, Reforma educativa, Líneas maestras, Estatutos orgánicos de la Universidad y la Facultad, una infraestructura que eficientemente utilizada puede contribuir a superar las dificultades, la disposición de los directivos por elevar su preparación y en correspondencia realizar las acciones necesarias para acometer las transformaciones necesarias que permitan en el menor tiempo erradicar las insuficiencias y estimular la motivación de los profesores por el perfeccionamiento de su desempeño en aras de lograr mayor calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Se precisa además que el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria, minimizando las dificultades señaladas, es indispensable para evitar la improvisación, lograr la transformación que se necesita del desempeño del profesor y en correspondencia desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad en el que la interrelación entre los procesos sustantivos contribuya a ello, con lo que se obtendría la calidad educativa que el estado angolano exige.

Conclusiones parciales del capítulo.

La operacionalización de la variable en estudio permitió diagnosticar el estado actual de la misma en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, constatando carencias y limitaciones que contribuyen a que el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje no se corresponda con lo que el estado angolano, desde sus documentos legales exige hoy. La revisión documental ofreció información contradictoria con la ofrecida por las encuestas que en términos generales señala una gestión académica que necesita de más transparencia en la relación con los profesores y los

estudiantes. Existe un vacío de diálogo institucional para armonizar los intereses de los actores del proceso (profesores, estudiantes y directivos).

Se constata la falta del permanente desarrollo de un estilo de comunicación democrático y participativo con un trato afectuoso en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, para fomentar acciones que desarrollen una conciencia que permite democratizar la gestión de las actividades académicas en los procesos sustantivos de la Facultad.

Con recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) y a partir de una correcta planificación, organización-ejecución, control y evaluación, transparencia y buenas prácticas, la gestión académica universitaria de la Facultad, puede lograr sus atribuciones institucionales como lo establece el Estatuto Orgánico.

**CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA
UNIVERSITARIA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD
AGOSTINHO NETO, LUANDA.**

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ACADÉMICA UNIVERSITARIA QUE CONTRIBUYA AL DESEMPEÑO DEL PROFESOR EN EL PROCESO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE DE LA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AGOSTINHO NETO, LUANDA.

En el capítulo se presentan de acuerdo con las necesidades reveladas en el diagnóstico realizado, los fundamentos, contenido, estructura y relaciones esenciales entre los componentes, de la estrategia que se elabora para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que contribuirá al desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda. Se exponen además, los resultados de su validación mediante la consulta a expertos y su instrumentación parcial.

3.1 La estrategia como resultado científico

Desde el punto de vista histórico el término estrategia, proviene de la palabra griega *stratégós* (general) y en su génesis aparece como el arte de dirigir las operaciones militares (Cooperación Editorial, 2014; Armas, N y Valle, A. (2011), Barreno, F. 2016). Posteriormente, en la segunda mitad del Siglo XX tuvo su extensión en la dimensión empresarial y académico (Zinga, A. 2012; Domingos, N. J., 2014).

Para Gay, L. (1990) la estrategia es acción concreta, promueve transformaciones en el proceso de desarrollo dirigido a un futuro deseado, por lo que es fundamento imprescindible para la sobrevivencia de las organizaciones en el actual contexto de la globalización y mundialización de la economía y por ello tiene variadas interpretaciones y definiciones. En Pozo (2001) citado por Silva, M. (2014), se resaltan como elementos de una estrategia, su carácter planificado y organizado en función de un objetivo determinado. Valle, A., (2012: 188), asume la estrategia como “un conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial (dado por el diagnóstico) permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación”.

En general, se observan importantes coincidencias entre los autores, entre las que se destacan: la misión, visión, valores, objetivos, acciones, métodos y procedimientos, recursos, responsables de las acciones, formas de implementación y de evaluación.

Funete, J. (2014: 87), afirma que su utilización permite el perfeccionamiento de los procesos de dirección para la solución de problemas de la práctica directiva y las caracteriza como “el conjunto de acciones orientadas hacia el logro de determinados objetivos”, los que deben ser medibles e invitar al debate y la reflexión; motivar la iniciativa y la creatividad para el desarrollo de la institución.

En esta investigación se asume la estrategia como un conjunto de acciones coordinadas, secuenciales e interrelacionadas que permiten a partir de un estado inicial, dirigir las transformaciones necesarias para lograr los objetivos definidos. En la estrategia se establece una estrecha relación entre las actividades que forman parte de un sistema y la decisión de realizarlas para lograr los objetivos trazados.

Esta determinación se basa en el hecho de que se pretende transformar el accionar de directivos (sobre la base del perfeccionamiento de su gestión) y profesores (perfeccionando su desempeño) para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad que contribuya a la formación de los profesionales que la sociedad angolana exige hoy. En este sentido, y tomando como punto de partida esta perspectiva se busca fundamentar una propuesta de estrategia que perfeccione la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda, que permita estructurar acciones de formación permanente y que su control y evaluación contribuyan a la optimización de los esfuerzos y recursos para garantizar el desarrollo con calidad de los procesos sustantivos que se desarrollan en la institución.

De acuerdo con lo planteado y teniendo en cuenta el problema científico, la estrategia debe ser:

- armónica y coherente: expresada en la relación entre las funciones de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor como un proceso en el que se interrelacionan la docencia, la investigación

y la extensión universitaria a partir de la planificación, organización-ejecución y control-evaluación de todas sus acciones

- **objetiva, procesal y dinámica:** toma en consideración el contexto histórico y cultural de Angola. Es un proceso complejo, dinámico y dialéctico de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en los procesos sustantivos, en el que se articula la teoría y la práctica, por lo que se aceptan los cambios que se generen, en correspondencia con las características del entorno, las particularidades de los profesores y de los estudiantes

- **flexible y abierta:** admite cambios, adecuaciones y reajustes en su estructura de acuerdo con las necesidades de la Facultad de Ciencias Sociales y del contexto social que se encuentra en constante cambio. Se potencia la misma mediante acciones de trabajo metodológico, cursos de superación, actualización, talleres, entre otras acciones

- **sistémica y metodológica:** las etapas que conforman la estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria se integran en la forma de planificar, organizar-ejecutar, y controlar y evaluar las acciones previstas como prioridades en el ámbito del desarrollo de los procesos sustantivos y sus interrelaciones

- **evaluable:** se concibe la evaluación como proceso y resultado, facilita una estratificación por niveles de desempeño de los profesores, en dependencia del resultado del diagnóstico; a partir de los indicadores se controla y evalúa el comportamiento de los resultados lo que permite hacer reajustes en las acciones de las etapas que conforman la estrategia.

3.2 Estructura y contenido de la estrategia que se elabora

Siendo consecuente con las perspectivas teóricas desarrolladas en los capítulos anteriores, en los que se explicitan puntos de vistas relacionados con la gestión académica universitaria para el desempeño del

profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, y en la búsqueda de la solución a la problemática detectada al respecto, se estructura la estrategia.

3.2.1 Fundamentos en que se sustenta la estrategia

Las indagaciones empíricas y teóricas realizadas a lo largo de este proceso de investigación posibilitaron, la identificación de insuficiencias en el proceso de desarrollo de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, expresadas en las regularidades que se presentan en el capítulo 2, que obstaculizan la realización de este proceso con calidad. Así que, en esta investigación la estrategia que se presenta se concibe para la transformación del estado actual caracterizado por un inadecuado proceso de gestión académica universitaria que influye en el insuficiente desempeño del profesor de la Facultad de Ciencias Sociales a un estado deseado, que radica en el establecimiento de acciones y su control, evaluación que contribuyan a su desempeño exitoso en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Según Gabriel, A. y Jitenga, G. (2012) los docentes no poseen el perfil adecuado para las asignaturas que imparten ni la preparación pedagógica necesaria, lo que se constató en el estudio diagnóstico realizado.

La gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, constituye un problema de gran complejidad, por cuanto demanda también del sustento de otras ciencias que permitan una interpretación más exacta de esta problemática. Bajo estas consideraciones se esbozan los principales fundamentos que sustentan la estrategia que se presenta, erigida a partir de la concepción dialéctico materialista, base metodológica universal del conocimiento científico que materializa el sistema de relaciones sociales.

En la universidad se manifiesta la coexistencia de la tradición y la innovación que expresa la unidad dialéctica y estructural interna de todos los elementos y propiedades del sistema, así como los nexos y relaciones que tiene con su entorno, que se producen como fruto de la actividad del hombre en las que se producen las tensiones propias de las relaciones sociales que se transforman, y que generan un conflicto

constante entre las demandas y las capacidades para satisfacerlas. Hacia lo interno de la universidad persisten vestigios de diferentes circunstancias históricas y la resistencia al cambio, que junto a la dinámica de los nuevos saberes, están presentes.

El reto actual de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor es diseñar nuevas formas de articulación con el resto de la sociedad, sumarse como protagonista a la revolución científica y tecnológica en curso y contribuir a alcanzar los objetivos de educación de calidad para todos, equidad, competitividad e innovación permanente (Balmaseda, O. y Polaino, C. 2014). Para ello debe adecuar sus estructuras y modos de funcionamiento, por lo que la gestión académica universitaria es un elemento estratégico para superar tales retos.

Desde la concepción del mundo que se asume se precisa la importancia de la relación entre los distintos aspectos de la personalidad: con la esfera intelectual -base para la asimilación de los conocimientos y el desarrollo de habilidades que permiten su utilización en la solución de problemas de distintas tareas-; con la dirección ética y moral -concebida esta como el resultado de la presencia en el hombre de determinadas estructuras de su esfera motivacional- (necesidades, motivos, intereses, valoraciones, valores, ...); con la formación de cualidades volitivas, que facilitan la realización en la práctica de las posiciones adoptadas-; con la esfera emocional -en la aplicación en la actividad de los puntos de vista asumidos-, porque son decisivos en el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que da acceso al profesor a un desempeño exitoso ante los retos actuales de la sociedad angolana en particular y al mundo en general.

Los retos de la globalización y de la mundialización de la economía en el actual contexto universal, desafían y demandan cambios en la concepción de la gestión académica universitaria para el desempeño de los profesores angolanos, principalmente los que imparten clases en la enseñanza superior. Los cambios que se están produciendo en el mundo (Barreno, F. 2016) y en nuestra sociedad angolana imponen asegurar la calidad, la relevancia, la pertinencia y la eficiencia, la eficacia de la docencia, de la investigación y de las acciones de extensión a la sociedad (Bernardo, A. 2014). La nueva configuración de

la vida social, económica y política en el actual contexto mundial, demandan nuevas aptitudes y capacidades y conforman un panorama de desafíos inéditos para el pueblo angolano en general.

La estrategia que se elabora se fundamenta en el enfoque histórico-cultural (Vigotsky, L. S. 1998, 1997, 1982), al valorar el desarrollo psicológico como un proceso complejo, con origen en las condiciones y organización del contexto social-cultural que influyen en el sujeto y se produce como resultado de la acumulación de la experiencia individual de sus vivencias, al asumirse la unidad de lo histórico y lo social, de lo afectivo y lo cognitivo, y su relación directa en la formación y desarrollo de la personalidad, en la que se incorporen tradiciones, costumbres, normas y valores que los distinguen como miembros activos de la sociedad angolana.

Se reconocen las relaciones dialécticas entre los factores biológicos y sociales, a partir de la concepción de que todos los estudiantes se desarrollan por las mismas leyes generales, la enseñanza guía y conduce el desarrollo, según su ley genética, la estructura mediatizada de las funciones psíquicas superiores, la zona de desarrollo próximo y la interacción entre el sentido y el significado en la actividad de aprendizaje en función de las posibilidades de estudiantes, y para ello el desempeño exitoso del profesor es decisivo en el contexto de la sociedad angolana en el que será necesario perfeccionar la interrelación entre los procesos sustantivos: docencia, investigación y extensión universitaria.

La estrategia logra la interrelación dialéctica del proceso de enseñanza-aprendizaje con diferentes esferas de la vida social como: la política, la economía, el medio ambiente, la comunicación social y la cultura.

En relación con el personal (directivos, profesores y demás funcionarios de apoyo del área académica), éstos deben tener una participación en las decisiones, de forma tal que se genere un clima de orden democrático y favorezca el compromiso personal. Los estudiantes, por su parte serán activos en el proceso de perfeccionamiento de la gestión académica universitaria porque sobre ellos recae la mayor incidencia, de forma tal que las acciones que se desarrollen permitan al profesor desarrollar un proceso de enseñanza-aprendizaje que contribuya a la satisfacción de sus necesidades, en las que no solo estará la

obtención de buenos resultados académicos sino su preparación para enfrentarse a la sociedad y a los retos académicos o laborales en el futuro. Ello se logra sobre la base del mejoramiento continuo del desempeño del profesor y ahí se implica directamente la labor de la dirección de la institución en cada uno de sus niveles, desde el rectorado hasta los departamentos.

Esta estrategia considera entre sus fundamentos el desarrollo de un clima de reconocimiento al mérito, de motivación y esfuerzo de la dirección hacia el profesorado y de éstos hacia los estudiantes contribuyendo a su desempeño exitoso en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La perspectiva de una educación basada en valores, humanista, es el punto de mira en la elaboración de la estrategia, tomando en cuenta la flexibilidad en el desarrollo de los procesos sustantivos, la participación y la interacción comunicativa entre directivos, profesores y estudiantes, y la ayuda permanente entre todos los actores del proceso, que permite la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y la formación de valores, propiciando la reflexión, el diálogo honesto y fraterno, el debate entre las opiniones divergentes, la expresión libre en el grupo, en igualdad de posibilidades, donde directivos, profesores y estudiantes contribuyan al desarrollo académico y a la transformación de la realidad en el que se desarrollan y a la adquisición de la cultura desarrollada por la humanidad.

Es por ello que es necesario precisar que en la estrategia que se elabora se le presta especial atención a:

- la superación permanente del profesor, en interacción con los diferentes programas de superación disponibles o en los que sobre la base de las necesidades detectadas se ofrezcan
- las relaciones interdisciplinarias desde un enfoque de sistema
- la preparación integral del profesor para un desempeño exitoso en la docencia, en la investigación científica y en la extensión universitaria
- la capacitación de los directivos y del profesorado para tomar decisiones inteligentes para sí y para la sociedad

- la estructuración metodológica de la estrategia para que contemple la dialéctica entre la unidad y la diversidad, entre lo general y lo particular y entre lo cognitivo y lo afectivo.

Para otorgar un carácter sistémico a la estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que contribuya al perfeccionamiento del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, ésta debe relacionarse idóneamente con la Ley de Base del Sistema Educativo de Angola (Ley 13/01 de 31 de diciembre de 2001), el Decreto presidencial 201/11 del 20 de Julio, sobre política nacional de ciencia, tecnología e innovación, el Estatuto Orgánico de la Facultad de Ciencias Sociales, así como con los documentos normativos del Consejo de Ministros y del Ministerio de Educación Superior de Angola, en el que aparecen las líneas maestras para la mejora de la gestión de la enseñanza superior en Angola (Decreto N° 90/09 de 15 de Diciembre, del Consejo de Ministros) como ya se ha declarado en este documento.

La estrategia se erige sobre la base de tener en cuenta el papel del profesor en el proceso de transformación social y la fundamentación científica de la pedagogía como elemento de la transformación de la sociedad, en la que la formación integral del estudiante al combinar lo cognitivo, afectivo, volitivo y motivacional a través de los procesos sustantivos, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje es decisiva. Se concibe la transformación del medio universitario en el que el estudiante desde el proceso de enseñanza-aprendizaje reciba un sistema de influencias consciente, organizada, dirigida y con un fundamento científico pedagógico que se encamine hacia la formación del estudiante que la sociedad angolana desea.

La estrategia parte de la concepción de un proceso de enseñanza-aprendizaje, que considere al estudiante como centro y protagonista activo de este proceso, posibilite la interacción y comunicación, así como la elevación de la capacidad de reflexión, el aprendizaje racional y afectivo-vivencial de los estudiantes (Silvestre M y Zilberstein, J. 2000), para lo que el perfeccionamiento del desempeño del profesor es fundamental y las acciones de la estrategia deben encaminarse al logro de este. El profesor conduce el

proceso de enseñanza-aprendizaje de manera intencional, planificada y creativa y la gestión académica universitaria debe estructurar sus acciones al logro de ello.

El papel del profesor se significa al tomar en cuenta las potencialidades del estudiante, su necesidad de que lo escuchen, consideren y valoren sus criterios y opiniones, por lo que la estrategia debe prestar atención a este aspecto.

Se considera el aprendizaje como un proceso formador, de transformación y desarrollo de la personalidad de cada uno de los estudiantes. La intencionalidad, la contextualización y la unidad entre teoría y práctica en la solución de los problemas del entorno, producto de acciones planificadas es lo que confiere a la didáctica su compromiso con la práctica educativa.

La estrategia pone en su centro la necesidad de la preparación del profesor para que el aprendizaje de sus estudiantes se convierta en construcción y reconstrucción personalizada de saberes en condiciones socializadas, en la que la utilización de métodos, medios, formas de organización y evaluación en el proceso de enseñanza-aprendizaje deben estar en correspondencia con la formación de los estudiantes que la sociedad angolana exige.

Para que lo expresado se materialice en el accionar de los directivos, profesores y estudiantes, la estrategia se sustenta en los principios siguientes, porque expresan las ideas esenciales con alto grado de generalidad, pero deberán tener modificaciones para que el proceso que rigen, responda a las exigencias que la sociedad le impone, Zilberstein, J. (2002), son aplicables a condiciones específicas (Manrique, J. C. 2016), sobre las cuales se puede erigir la propuesta y los integra a una concepción más amplia, que responde a las necesidades de la sociedad angolana y se consideran esenciales para la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y pueden ser adaptados al contexto de la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda:

- Principio del carácter sistémico: se evidencia en las relaciones que se establecen entre la teoría y la práctica desde sus dimensiones: gestión académica universitaria y desempeño del profesor y sus

correspondientes subdimensiones para lograr el perfeccionamiento del desempeño del profesor en la docencia, investigación y extensión universitaria, que aportan una nueva cualidad, al analizarse desde la integración de estos procesos sustantivos.

- Principio del carácter interdisciplinar: fundamenta que la gestión académica universitaria exige del profesor conocimientos que aportan otras asignaturas de la carrera donde imparte clases, sobre la base del entendimiento de la necesidad de innovación en la práctica docente, investigativa (como modo de continuar su avance científico-técnico con creatividad) y de extensión universitaria, a partir de la necesidad de desarrollar los procesos sustantivos de forma tal que respondan a las demandas de la sociedad. Para eso se requiere del profesor, el fortalecimiento del trabajo investigativo.
- Principio del carácter procesal: la estrategia implica, en sí misma, un proceso con una lógica propia y coherente que se manifiesta en la derivación, a partir de un objetivo general, en objetivos específicos a cumplimentar en cada etapa, a través de acciones precisas e interrelacionadas. Su concreción implica a directivos, profesores y estudiantes y los resultados dependen de cómo se responda a las particularidades de la sociedad angolana.
- Principio del vínculo teoría-práctica desde la solución de problemas: la estrategia se encarga de identificar y manejar adecuadamente los métodos e instrumentos indispensables para gestionar la planificación, organización-ejecución y control-evaluación de los procesos sustantivos de forma tal que la superación permanente del profesor, el trabajo metodológico, la comunicación y difusión de los resultados obtenidos y la aplicación de las investigaciones: científicas, tecnológicas, para el desarrollo académico y cultural, contribuyan a la vinculación de la universidad con la sociedad y a través de ella, se solucionen problemas de la comunidad. Estas son reconocidas, vías esenciales en el proceso de perfeccionamiento de la gestión académica universitaria para que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, considerando siempre la misión, visión y los valores institucionales, sobre la base de la necesidad del desarrollo social, económico, cultural y político de la sociedad.

- Principio de la unidad de lo afectivo y lo cognitivo en la gestión académica universitaria: en todo el proceso de gestión, el profesor debe recibir información que lo motive y sea significativa para él. Eso implica la necesidad de que reciba emociones, desarrolle y manifieste sentimientos que hagan sólidos sus vínculos con los procesos sustantivos y la formación de los estudiantes que la sociedad angolana demanda
- Principio del carácter contextualizado: la gestión académica universitaria a partir de los programas y de la planificación de los procesos sustantivos, así como de las demandas de la sociedad, ha de responder, necesaria e invariablemente al perfeccionamiento del desempeño del profesor, el cual debe caracterizarse desde el diagnóstico y las potencialidades del microcurrículo, desde su relación con la perspectiva macrocurricular, en función del contexto en que se desarrolla la Facultad de Ciencias Sociales.

La estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria se diseña para que se desarrollen la planificación, organización-ejecución, control y evaluación de forma tal que se contribuya a un desempeño exitoso del profesor en la docencia, investigación y extensión universitaria y con ello favorecer una adecuada actuación profesional en la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda.

El objetivo general de la estrategia es contribuir al perfeccionamiento de la gestión académica universitaria para que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda, Angola.

La estrategia genera las condiciones para un cambio cualitativo en la manera de concebir y desarrollar la gestión académica universitaria por parte de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias Sociales; propicia un clima organizacional que cualitativamente impulsa mayores niveles de desarrollo y que al interior de la Facultad estimula nuevas formas de desarrollo de los procesos sustantivos; coloca a la Facultad en mejores condiciones frente a otras Instituciones de Enseñanza Superior.

La estrategia, al incorporar elementos y prácticas cualitativamente superiores, incide en la valoración del desempeño del profesor como componente esencial del proceso institucional y el perfeccionamiento de la

gestión académica universitaria genera nuevas condiciones para la transformación de la Facultad de Ciencias Sociales, en una institución al servicio de la comunidad.

La estrategia fomenta mayores niveles de acercamiento con la realidad social que viven los estudiantes y mejora sus niveles de desempeño en la vida laboral, contribuyendo a atenuar la preocupación constante de la sociedad acerca del nivel de pertinencia de la enseñanza superior, al ser cada vez más frecuente el reclamo de los empleadores (especialmente empresarios privados) por el bajo nivel con el que egresan los estudiantes angolanos a pesar de los esfuerzos académicos que se desarrollan en las instituciones de enseñanza superior de Angola.

La estrategia propicia la articulación sistémica de las diferentes acciones de los directivos que intervienen en la planificación, organización-ejecución, control y evaluación del proceso. Sistematiza los procesos que involucren el trabajo con las políticas educativas de la institución y de la enseñanza superior en Angola (reglamentos, procedimientos, protocolos y otros documentos necesarios). Ello se expresa en la planificación de todo el proceso: definición de forma clara de los requisitos de las actividades que serán realizadas, diseño del flujo de trabajo para todas las áreas en las que se desarrolla la actividad, identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, definición de los procedimientos para el desarrollo de la gestión académica universitaria y la preparación de recursos necesarios para el éxito de los procesos sustantivos.

De igual manera, implementa prácticas sistemáticas para el logro de la eficiencia y la eficacia de la gestión que se desarrolla. En ellas se encuentran: cumplimiento de los requisitos normativos, legales, reglamentados y de buenas prácticas de la gestión académica universitaria, satisfacción de los profesores y estudiantes, mejora continua de los procesos organizacionales y de la eficacia de la gestión que se realiza, articulación de sus funciones como elementos esenciales del proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En la actualidad, aunque se han impartido cursos de superación y se han desarrollado acciones académicas en la Facultad de Ciencias Sociales, éstas no han adquirido un carácter sistémico, al no existir elementos integradores para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. A juicio del autor de esta investigación, uno de los elementos fundamentales de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje es la coordinación de los profesores para el logro de los objetivos y metas definidas institucionalmente. En el caso de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, debe concentrarse este esfuerzo, bajo la premisa de que la institución debe invitar permanentemente a todos los involucrados en el proceso de la gestión académica universitaria a la formalización y consenso de los objetivos que se pretenden alcanzar en los procesos sustantivos.

Elas constituyen en la dinámica y esquemas organizacionales para la institución, acciones que deben articularse como un sistema, en el proceso de perfeccionamiento de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.2.2 Etapas y acciones de la estrategia que se elabora

Las acciones que se diseñen para que en su implementación logren los resultados esperados deben poseer: claridad en su planteamiento; impacto motivacional; consistencia interna; compatibilidad con el entorno, la cultura institucional y la estructura definida en la Facultad de Ciencias Sociales; disponibilidad de los recursos definidos para su realización; congruencia con la misión, visión y los valores institucionales y posibilidades reales de aplicabilidad.

Por lo antes expuesto se hace imprescindible, generar un clima organizacional que posibilite minimizar las posibles restricciones naturales y burocráticas que pudieran presentarse en el proceso para efectuar el perfeccionamiento del proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es necesario en la elaboración de la estrategia tener en cuenta:

- el establecimiento de las condiciones para que los profesores perciban con claridad por qué es necesario efectuar cambios en la Gestión académica universitaria
- la creación de una visión clara y convincente que demuestre a los profesores que el cambio generará procesos más eficientes y eficaces
- la reestructuración de las formas de comunicación, de forma tal que esta permita mantener informados a los profesores y estudiantes
- garantizar el compromiso de los directivos e involucrar estratégicamente a los profesores en la determinación de nuevas acciones estratégicas en el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que sean necesarias a partir de las necesidades que van surgiendo
- la selección de nuevas acciones para desarrollar el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en función de los nuevos cambios del entorno

Sobre la base de anterior se podrán seleccionar acciones, que como formas de trabajo, posibiliten el logro de los resultados, buscando los mayores niveles de eficiencia y de eficacia. Estas deberán respetar, tanto los niveles organizacionales definidos en la unidad académica para la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como las metodologías institucionales establecidas para el desarrollo de los procesos sustantivos a partir de la interrelación entre los procesos sustantivos de docencia, investigación y extensión.

Las acciones asegurarán la operatividad de los planes y la participación de las diferentes personas involucradas mediante las formas de planeación generalmente utilizadas: programas, planes, proyectos, acciones estratégicas, actividades y tareas.

El proceso de gestión académica universitaria, según la posición asumida en esta investigación, contempla las funciones de planificación, organización-ejecución, control y evaluación. Se debe prestar especial

atención a las funciones de planificación y control y evaluación, sin detrimento de las restantes, ya que desde la primera se configura el proceso y se traza el plan que permitirá el logro de los objetivos planteados y la última permite retroalimentar a la primera y monitorear todo el proceso en la ejecución de las acciones, modificando las mismas según los resultados que se van obteniendo y determinando la configuración de nuevos planes y proyectos que posibiliten alcanzar los objetivos y metas propuestas. Una visión esquemática de ella puede observarse en el gráfico 3.1.

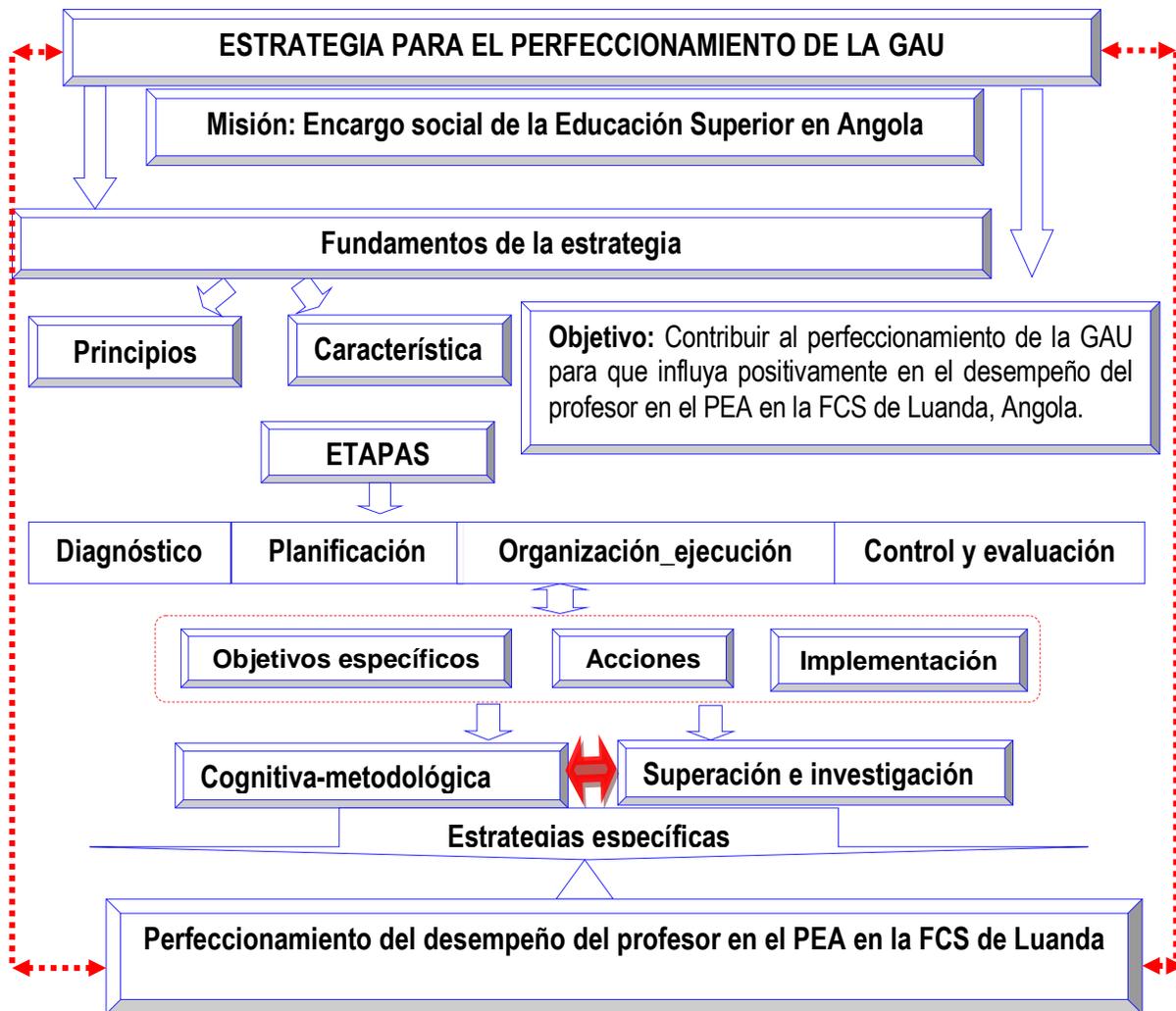


Gráfico 3.1. Representación gráfica de la estrategia. Fuente: Elaboración propia.

La estrategia para su desarrollo inicia con las acciones para el diagnóstico y a partir de ahí, consta de tres etapas: planificación, organización-ejecución y control y evaluación, en correspondencia con las funciones de la gestión asumidas.

Etapa 1. Diagnóstico. En esta etapa se crean las condiciones para el diagnóstico inherente a la gestión académica universitaria, así como la elaboración y aplicación de instrumentos que permitan la valoración del estado actual del proceso que se evalúa y busca perfeccionarse. Tiene como objetivo, identificar las necesidades y potencialidades de la realidad inherente a la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda y su repercusión en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la determinación de las acciones que permitan su evaluación cualitativamente superior.

Como requisito indispensable para la implementación de la estrategia para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria, se hace necesario efectuar siempre un diagnóstico del estado actual del proceso de gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda, en los diferentes niveles estructurales y para el personal que en ese momento interviene en él. En la primera ocasión en que se implemente esta estrategia pueden utilizarse los resultados del diagnóstico de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Facultad expuestos en el capítulo 2, pero en otras ocasiones debe tenerse en cuenta que pueden existir limitaciones o deficiencias que ya se hayan resuelto y por eso es necesario atender al desarrollo del diagnóstico permanente sobre la base de diferentes momentos:

- primer momento: diagnóstico de la situación real del proceso de gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda, fundamentado en:
 - pertinencia y calidad del proceso de gestión académica universitaria, teniendo en cuenta:
 - cumplimiento de la misión institucional, respeto de los valores institucionales, definición correcta de

prioridades a resolver en función de una planificación eficiente del proceso, cumplimiento de los objetivos según planificación estratégica realizada

- indicadores de desempeño de los profesores: publicaciones, participaciones en proyectos de investigación y sociocomunitarios, eventos científicos, etc., resultados en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello deben aplicarse un conjunto de métodos e instrumentos que permitan la evaluación de los anteriores indicadores (entrevistas, revisión documental, etc.).

- segundo momento: identificar los principales problemas que se presentan en el proceso de gestión académica universitaria, especificando si este responde eficazmente a los objetivos propuestos y determinando las debilidades y fortalezas que se presentan en el proceso. En este momento deben desarrollarse entrevistas a directivos y profesores para lo que pueden utilizarse los instrumentos empleados en el capítulo 2

- tercer momento: evaluación en los directivos de su proceso de gestión académica universitaria, porque esta puede haber variado en los diferentes niveles de dirección, a través de una entrevista que valore sus posibilidades para efectuar diagnósticos sobre los conocimientos en torno a la planificación, organización-ejecución, control y evaluación, que se relacionan con los procesos sustantivos y evaluar el desarrollo de habilidades:

- comunicativas, que implican habilidades de lectura, habilidades para la expresión oral y escrita y habilidades para manejar las nuevas tecnologías de información y las comunicaciones
- de pensamiento crítico, que permiten realizar evaluación, análisis, resolución de problemas, toma de decisiones y consultas para la toma de decisiones
- de relación, asociadas a actitudes relacionadas con el humanismo y los aspectos éticos y morales, la cultura, relaciones interpersonales y trabajo en equipo
- relacionadas con sus funciones, referida a las habilidades para gestionar (dirigir, coordinar, monitorear) con transparencia, uso de recursos, trato con el personal y responsabilidad

- para ejercer con liderazgo, que implica colaborar, planear y uso de la creatividad
- para integrar conocimientos desde y en relación con otras disciplinas y el entorno.
- cuarto momento: evaluación mediante la observación de los principios esenciales sobre el comportamiento de los directivos en su gestión como:
 - la transparencia, determinando que todos los actos que forman parte de ella están a la vista de todos los integrantes de la comunidad universitaria
 - desempeño con eficiencia y eficacia, demostrado en la calidad científica y académica de los miembros de la comunidad científica
 - valores éticos y morales y cómo éstos les permiten establecer condiciones de liderazgo sobre bases sólidas
- quinto momento: evaluación de los profesores a partir de la información que se prevé a través del expediente de la programación académica. En este expediente constarán las actividades y los procesos académicos asignados al profesor y que debe cumplir a través de su trabajo, con indicadores declarados para su evaluación. Debe evaluarse únicamente los trabajos expresamente asignados, a través del registro de documentos recibidos o emitidos por la Facultad de Ciencias Sociales con las acciones cumplidas e incumplidas por el profesor; los reconocimientos y las sanciones.

En estos registros deben estar debidamente referenciados los proyectos de investigación en los que se ha desempeñado y los estudiantes que con él laboran, las actividades de comunicación y extensión desarrolladas, entre otras. Debe de existir constancia escrita en la secretaria de la facultad de la información recogida relacionada con: participación en conferencias, presentación de ponencias, artículos y libros publicados, informes sobre el trabajo de la docencia, de la investigación, de la extensión y de la gestión que haya realizado el profesor. En este expediente tiene que constar tanto los aspectos positivos como los aspectos negativos del desempeño del profesor. En este proceso también juega un papel importante la autoevaluación del profesor.

Los resultados del diagnóstico generan las bases para la formulación de premisas indispensables en la implementación correcta de la estrategia, derivadas de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y los recursos (humanos, financieros y físicos) disponibles. Estas premisas estarán asociadas al logro de un clima ético y moral en correspondencia con el desempeño de los directivos y profesores que demanda hoy la sociedad angolana y que respondan a la didáctica de la enseñanza de cada una de las disciplinas de las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda.

Las premisas se concentrarán en la valoración que poseen los directivos sobre las necesidades de referentes teóricos y prácticos de los profesores para enfrentar con calidad el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando como referencia la incidencia de la docencia, la investigación y la extensión universitaria en la formación de los estudiantes y el trabajo que se realiza para llevar a cabo eficiente y eficazmente las actividades que les corresponden.

De igual manera se analizará la responsabilidad que les corresponde desempeñar a cada uno de los actores del proceso de la gestión académica universitaria y la articulación de este proceso con las políticas y estructuras institucionales existentes. Será necesario también atender las actitudes de los actores implicados ante la necesidad de cambio y de asumir con responsabilidad el liderazgo que corresponde para dar solución a los problemas que se detecten y ofrecer soluciones para superar las debilidades y potenciar las fortalezas detectadas en el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para este diagnóstico, se realizan observaciones de clases, encuestas a profesores y a estudiantes. La aplicación de estos métodos busca profundizar en aspectos que permitan adaptar la estrategia a las condiciones del momento en que se implementa. En este sentido se necesitan conocer la situación real y las aspiraciones, intereses y motivaciones de los actores del proceso para que la gestión académica universitaria incida favorablemente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje,

así como qué elementos se consideran se deben tener cuenta en la aplicación de la estrategia diseñada para que esta sea pertinente y eficaz en toda la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda.

En posteriores aplicaciones de la estrategia y sobre la base de los resultados obtenidos las acciones que se proponen son las siguientes:

Acción 1.1. Intercambio entre directivos y profesores de la Facultad sobre necesidades y prioridades de perfeccionamiento de la gestión académica universitaria y del desempeño de los profesores.

Acción 1.2. Aplicación de una encuesta de entrada (Anexo 12) a los profesores para constatar las potencialidades y dificultades que poseen y la posterior determinación de las necesidades y prioridades de formación en la actividad docente, de investigación y de extensión universitaria de todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Acción 1.3. Sesión de intercambio científico-metodológico con directivos y profesores para valorar sus criterios con respecto a los procesos sustantivos y sus interrelaciones, así como sobre los componentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Acción 1.4. Análisis de los documentos que orientan el sistema educativo en general y la gestión universitaria del país y de la Facultad de Ciencias Sociales, así como sobre el perfil del profesor universitario y su desempeño para proponer acciones que permitan su cumplimiento.

Acción 1.5. Aplicación de una encuesta de satisfacción a los profesores (Anexo 13), estudiantes (Anexo 14) sobre el proceso de la gestión académica universitaria y entrevista al personal directivo (Anexo 15) para valorar los criterios de los directivos sobre la gestión académica que se realiza en la Facultad, así como la caracterización del estado actual de la preparación de los profesores en el trabajo docente, de investigación y de extensión

Formas de implementación. Creación de condiciones específicas para el diagnóstico (metodología disponible; lugar adecuado; local y medios necesarios para trabajar, material bibliográfico y elaboración de los instrumentos de trabajo).

Etapa 2. Planificación. En esta etapa se planifican todas las acciones para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se planifican las acciones en función de las necesidades y prioridades de todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, detectadas en el diagnóstico, lo que servirá de base para la modelación de las acciones en tres aspectos fundamentales: superación permanente en la actividad docente, de investigación y de extensión. Tiene como objetivos específicos:

- modelar acciones en función de las necesidades y prioridades de superación permanente en la actividad docente, de investigación y de extensión universitaria de todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, extraídas de los resultados del diagnóstico que permita gestionar los procesos académicos universitarios de forma sistémica e integrada
- planificar acciones de gestión académica universitaria que incluyan acciones de superación didáctico-pedagógico y científico-metodológica de los profesores encaminadas a lograr la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje; así como la proyección a corto, largo y mediano plazo de las estrategias para la ejecución de proyectos de investigación y sociocomunitarios en función de las prioridades y la socialización de sus resultados.

Las acciones que se establecen para su cumplimiento son las siguientes:

Acción 2.1. Procesamiento de los datos obtenidos de los instrumentos de diagnóstico utilizados, interpretación de los mismos y extracción de regularidades.

Acción 2.2. Elaboración de conclusiones diagnósticas, lo más detalladas posible en función de construir el pronóstico para la superación de los profesores en docencia, investigación y extensión.

Acción 2.3. Delimitación de los objetivos, planificación, ejecución y evaluación de superación permanente de los profesores, así como las acciones de trabajo metodológico necesarias.

Acción 2.4. Elaboración de programas de cursos de superación a directivos que garantice su compromiso e involucre estratégicamente a los profesores en la determinación de nuevas acciones estratégicas en el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que sean necesarias a partir de las necesidades que van surgiendo.

Acción 2.5. Elaboración del programa que tenga en cuenta la reestructuración de las formas de comunicación, de forma tal que esta permita mantener informados a los profesores y estudiantes sobre los cambios en la gestión académica universitaria.

Acción 2.6. Elaboración de los planes de mejora que permiten un mejor desempeño de los profesores, a partir del establecimiento de las condiciones para que los profesores perciban con claridad por qué es necesario efectuar cambios en la gestión académica universitaria y la determinación de una visión clara y convincente que demuestre a los profesores que el cambio generará procesos más eficientes y eficaces.

Acción 2.7. Elaboración del programa del curso de superación de directivos y profesores.

Acción 2.8. Evaluación del proceso de diagnóstico y planificación, de forma continua a partir del control de las acciones precedentes lo que permitirá la reflexión sobre las necesidades y prioridades de superación del profesor en docencia, investigación y extensión universitaria para lograr un mejor desempeño y consecuentemente contribuir al perfeccionamiento de la gestión académica universitaria en la Facultad.

Acción 2.9. Planificación de la actividad curricular para dirigir los estudios del macrocurrículo y programar las actividades del microcurrículo; tarea que debe cumplirse circunscrita a un plan de desarrollo universitario, adecuadamente desagregado en políticas académicas muy concretas.

Acción 2.10. Planificación del apoyo académico, orientado a la ejecución de cursos de perfeccionamiento y reuniones de desarrollo profesional con el fin de elevar el nivel científico-metodológico de los profesores.

Esta acción estará encaminada a la planificación de actividades de trabajo metodológico¹. Con el diseño del sistema de trabajo metodológico en la Facultad sobre la base de las necesidades y dificultades relacionadas con las actividades docentes, investigativas y de extensión universitaria, identificados en la etapa de diagnóstico, se posibilita perfeccionar el desempeño del profesor (clases metodológicas, clases abiertas, seminarios científicos, talleres metodológicos, etc.)

Acción 2.11. Planificación de procesos para evaluar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos.

Acción 2.12. Planificación de la supervisión de los exámenes para los futuros estudiantes.

Acción 2.13. Planificación de tareas de dirección y coordinación para actividades de la docencia, investigación y extensión universitaria con la finalidad de la formación profesional de los estudiantes e intercambio de la Universidad con la sociedad.

Acción 2.14. Determinación de políticas de selección, superación y evaluación del personal docente.

Acción 2.15. Determinación de las líneas de investigación priorizadas en función de las necesidades de los profesores y de las problemáticas del entorno para la elaboración de proyectos de investigación.

Formas de implementación: creación de condiciones específicas para la planificación, organización, ejecución, control y evaluación (tener los procedimientos disponibles; lugar adecuado; local y medios necesarios para trabajar, documentos normativos, material bibliográfico y elaboración de los instrumentos de trabajo)

Etapas 3. Organización-ejecución: Se realizan las acciones planificadas y como parte integrante de ella para incidir en el desempeño de los profesores, las acciones de superación de los profesores en las actividades docentes, de investigación y de extensión universitaria.

Objetivos específicos:

¹ Estarán en correspondencia con lo normado en la Resolución 210/07 del Ministerio de Educación Superior en Cuba, teniendo en cuenta los resultados positivos obtenidos y que en Angola está normado este trabajo, pero no existen regulaciones para su puesta en práctica.

- realizar las acciones de la gestión académica universitaria entre las que se prioricen las que garanticen la superación de los profesores en las actividades de docencia, investigación y de extensión universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y su contribución en la formación integral de los profesores de la Facultad de Ciencias Sociales
- comprobar la preparación pedagógica, didáctica, científica y para el establecimiento de relaciones con el entorno de los profesores a través de su desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje

Acciones:

Acción 3.1. Organización del sistema de trabajo metodológico y ejecución de las actividades planificadas, atendiendo al establecimiento de regularidades en el desarrollo del trabajo metodológico:

- diagnóstico: recoger toda la información acerca de las características personales y técnicas de los profesores y directivos, desarrollo alcanzado en su desempeño, grado, departamento docente, las asignaturas, así como las principales limitaciones
- transparencia: demostrar ante todos los involucrados en el desarrollo de los procesos sustantivos de la Facultad de Ciencias Sociales, los criterios tenidos en cuenta para planificar, empleando todos los medios a su alcance. La discusión metodológica entre directivos y profesores debe promover, cuestionar, sugerir, evaluar alternativas, que demuestren que lo que está observando o se le informa está mal o bien y por qué. Ello exige una profunda garantía de la libertad académica y científica por parte de todos los participantes
- control: establecer la correspondencia que existe entre la calidad del proceso que desarrollan y la calidad del trabajo metodológico que se desarrolla con los mismos
- evaluación: valoración sobre la proyección de las acciones que conlleven a la solución del problema y procesamiento de la información diagnóstica incluyendo el desempeño de cada participante en la etapa de organización-ejecución. Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en esta etapa

Acción 3.2. Realización de reuniones metodológicas como forma del trabajo participativo entre directivos y profesores que viabiliza el análisis, debate y toma de decisiones acerca de la relevancia del perfeccionamiento de la gestión académica universitaria, destacándose que el cambio generará procesos más eficientes y eficaces en el desempeño exitoso del profesor en los procesos sustantivos en la Facultad de Ciencias Sociales. En esta actividad se abordan los aspectos teóricos, pedagógicos, didácticos, metodológicos, científicos y de extensión universitaria, para lo que se podrá contar con los referentes teóricos sistematizados en el primer capítulo de esta tesis.

Acción 3.3. Desarrollo de cursos de superación. Para esta acción se asume lo planteado en la Ley de Base del Sistema Educativo de Angola (Ley 13/01 de 31 de diciembre de 2001), el Decreto presidencial 201/11 del 20 de Julio, sobre política nacional de ciencia, tecnología e innovación, Estatuto Orgánico de la Facultad de Ciencias Sociales, así como documentos normativos del Consejo de Ministros y del Ministerio de Educación Superior de Angola, en el que aparecen las líneas maestras para la mejora de la gestión de la enseñanza superior en Angola (Decreto N° 90/09 del Consejo de Ministros). Se deben:

- desarrollar de cursos de superación a profesores sobre docencia, investigación y extensión universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje que posibiliten la superación en Didáctica, para abordar los problemas en la asimilación en el proceso de enseñanza-aprendizaje (categorías y componentes, así como la metodología de enseñanza de las diferentes disciplinas), en Psicología (la atención a los estudiantes en función de sus características individuales, sus particularidades psicológicas, su situación social de desarrollo, entre otros), en Sociología de la educación (valoración del contexto familiar, de la comunidad, de la universidad y su vínculo en función de la carrera que imparten), en Filosofía de la educación (paradigmas sobre las cuáles se erige la educación angolana, marco legal de la educación, políticas educacionales, etc.), en Metodología de la investigación (delimitación de problemas de investigación, elaboración de protocolos, proyectos de investigación, entre

otros), trabajo en equipos multidisciplinarios, participación en proyectos sociocomunitarios, socialización de resultados, elaboración de artículos científicos, introducción de resultados, entre otros

- desarrollar cursos de superación a directivos que garantice su compromiso e involucre estratégicamente a los profesores en la determinación de nuevas acciones estratégicas en el perfeccionamiento de la GAU que sean necesarias a partir de las necesidades que van surgiendo en la Facultad de Ciencias Sociales

Acción 3.4. Realización de clases talleres para demostrar cómo proceder en la docencia interrelacionando esta con el resto de los procesos sustantivos (investigación y extensión universitaria) para materializar los aspectos teóricos, pedagógicos, didácticos, metodológicos, investigativos y de extensión universitaria aprendidos en los cursos de superación o en el proceso de investigación científica.

Acción 3.5. Realización de actividades abiertas para la sociedad, de carácter científico, cultural, deportivo y formativo, que permita mediante la participación de los profesores y estudiantes, el intercambio de la Facultad de Ciencias Sociales con la sociedad.

Acción 3.6. Desarrollo de un taller metodológico al final de cada semestre con el propósito de que los profesores manifiesten sus consideraciones sobre los cambios efectuados en la gestión académica universitaria y expongan sus experiencias y los resultados de sus proyectos de investigación a través de las cuales demostrarán sus potencialidades cognitivas, educativas y motivacionales en la solución de problemas que se presentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje y sobre las problemáticas del entorno con los cuales la universidad se inserta en la sociedad, así como investigaciones sobre problemas científicos que involucran a la ciencia que imparte y que con la conformación de equipos multidisciplinarios y la participación de estudiantes se logran resolver.

Acción 3.7. Establecimiento de espacios semanales para el intercambio y la comunicación entre los diferentes actores del proceso, potenciando las vías de comunicación en función de mantener informados a los profesores y estudiantes sobre los cambios en la gestión académica universitaria.

Acción 3.8 Realización de acciones que garanticen la formación y superación científica y académica de los profesores y su producción científica y académica que le permita la elaboración de trabajos de investigación a partir de la experiencia de la propia práctica docente y que estén relacionados con su contexto de actuación, compartiendo los mismos en eventos científicos provinciales o nacionales y socializándolos en publicaciones científicas, permitiendo el desarrollo eficaz y eficiente en el proceso de gestión académica universitaria para un mejor desempeño de los profesores de la Facultad.

Acción 3.9. Implementación de actividad curricular sobre los estudios del macrocurrículo y programas de actividades del microcurrículo.

Acción 3.10. Organización del apoyo académico, orientado a la formación para los profesores de forma tal que se faciliten los cursos de perfeccionamiento a los profesores y su participación en las reuniones de desarrollo profesional.

Acción 3.11. Implementación de las políticas de selección, superación y evaluación del personal docente y de la supervisión de los exámenes para los futuros estudiantes a partir del establecimiento de los indicadores para ello.

Acción 3.12. Organización y desarrollo de tareas de dirección y coordinación para los procesos sustantivos para lograr la de formación profesional de los estudiantes en la que se involucran a los profesores.

Acción 3.13. Selección de alternativas para desarrollar el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en función de los nuevos cambios del entorno.

Acción 3.14. Organizar y desarrollar acciones que permitan a los profesores, minimizar las deficiencias de los estudiantes a su ingreso a la facultad y que aseguren su permanencia y egreso de las aulas universitarias.

Formas de implementación. Durante la etapa, los directivos debe tener en cuenta la determinación y la formulación del objetivo, precisar el contenido inherente al desarrollo de los procesos sustantivos en la

Facultad de Ciencias Sociales, las habilidades prácticas, los antecedentes cognitivos o vivenciales, los materiales a utilizar, los procedimientos, indicaciones y la hoja de trabajo para preparar los cursos de superación de los profesores para su desempeño en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Para ello se hace necesario tener conformado un plan de trabajo metodológico que permita el control de todas las acciones diseñadas. Se construye atendiendo al problema o encargo que le corresponde a la Facultad y que se busca optimizar a través de la implementación del sistema de seminarios, cursos de superación, talleres, movilidad docente de los profesores a otras Instituciones de Enseñanza Superior para el intercambio de experiencias, entre otras.

En la definición del objetivo del plan de trabajo, los directivos deben tener siempre en cuenta las funciones básicas y específicas que les corresponde desarrollar, así como cada uno de los niveles de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en los que deben intervenir y las interrelaciones funcionales que se presentan entre la gestión docente, investigativa y de extensión para el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad. En este proceso es importante profundizar en los métodos y resultados esperados y establecer las conexiones necesarias, a fin de que no se presenten repeticiones innecesarias de actividades en las etapas de la estrategia.

El primer taller de cada semestre debe estar dirigido a que los profesores conozcan los referentes teóricos pedagógicos, didácticos y metodológicos para el desempeño exitoso del profesor en el desarrollo de los procesos sustantivos, su importancia y potencialidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El profesor debe tener en cuenta las formas de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación y la extensión universitaria a desarrollar, las características individuales y del grupo para a partir de los resultados del diagnóstico realizado, utilizar los métodos y estrategias que permitan el logro de los aprendizajes esperados y brindar las ayudas necesarias para estimular el interés por el estudio y

potenciar la formación del estudiante que el estado angolano promueve, teniendo siempre en cuenta que la práctica es el criterio valorativo de la verdad y nutre la teoría.

En esta etapa, el profesor debe poner en práctica todo lo planificado, estimular la participación protagónica del estudiante y realizar las ayudas en sus diferentes niveles, de acuerdo con las diferencias individuales, logrando que el control y evaluación se realice a lo largo de toda la actividad docente con el fin de retroalimentarse en el desarrollo de la misma, evitar limitar el análisis-síntesis y los criterios imparciales de los estudiantes de forma innecesaria y perfeccionar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Etapa 4. Control y evaluación. Comprende la información analítica cuantitativa y cualitativa sobre el estado de desarrollo de los procesos sustantivos universitarios, a fin de trazar los correctivos que sean necesarios, bien sea resolviendo los problemas asociados con las debilidades o fortaleciendo las acciones de aquellas partes del proceso que se destaquen por sus potencialidades. Para la evaluación se tendrán en cuenta las dimensiones e indicadores declarados en el capítulo 2 y con la utilización de los métodos allí declarados se podrá realizar una comparación entre el estado actual y el que arrojó el diagnóstico antes de la implementación de la estrategia.

Es preciso señalar que el carácter flexible, modificable en función de las condiciones reales de la estrategia, hace que la evaluación sea un proceso permanente que permita la retroalimentación en cada momento, el diseño de nuevas acciones o modificación de las existentes y que las diferentes etapas no tengan un cierre fijo sino que durante la ejecución puede ser necesario la planificación de otras acciones, las que se evalúan y necesita diagnosticarse su efecto para reiniciar todo el proceso nuevamente.

Se debe prestar atención a acciones como:

- concepción durante todo el proceso de perfeccionamiento de la gestión académica universitaria las acciones que permitan un exitoso desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a partir de la solución a las dificultades que se van detectando en el proceso

- evaluación de las actividades desarrolladas a través de un test de satisfacción y la encuesta aplicada a los profesores, estudiantes y a la sociedad (Anexo 16)
- concepción de un plan de mejora para el perfeccionamiento del desempeño de los profesores donde se prevean acciones que permitan en el menor tiempo solucionar las deficiencias detectadas en las evaluaciones que se realicen y en los se tomen en cuenta: evaluación de directivos, evaluación entre profesores por pares, evaluación que realizan los estudiantes, autoevaluación del profesor
- realización de informes claros y convincentes que demuestren a los profesores que el cambio ha generado procesos más eficientes y eficaces
- evaluación del desarrollo de los procesos para evaluar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos

En el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje es siempre indispensable también constatar el grado de cumplimiento de la estrategia, para ello los procesos de control y evaluación formulados se realizan al concluir cada ciclo y la autoevaluación de los directivos y profesores con miras a la calidad de los procesos sustantivos de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto es fundamental.

Es necesario precisar que antes de aplicar nuevamente la estrategia debe diagnosticarse el cumplimiento de las premisas que para ello fueron declaradas y la determinación de las adaptaciones que son necesarias, a la estrategia previamente elaborada. La evaluación de los profesores se desarrollará como un proceso sistemático de valoración de los conocimientos, habilidades y actitudes, con el fin de retroalimentar la mejora del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, para lo cual se utilizará un guía de evaluación y el proceso de aplicación se realizará por pares de profesores, seleccionados dentro del equipo docente y que se integrarán en una Comisión de Evaluación de los profesores de la Facultad.

En el proceso de evaluación de los profesores, se valora el cumplimiento de los indicadores:

- asistencia, portafolio de evidencias, cumplimiento en la entrega de la planeación didáctica, calidad de la planeación y utilización de estrategias didácticas en ellas para el logro de mejores aprendizajes en sus estudiantes
- utilización de métodos y técnicas de enseñanza que potencien el aprendizaje, entrega de evaluaciones, entrega de reporte de asistencias, participación en actividades extensión universitaria y la forma en que ha logrado involucrar las mismas a su proceso de enseñanza-aprendizaje y por tanto a los estudiantes en la solución de problemas del entorno
- participación en las actividades de superación permanente, cumplimiento de las actividades de tutoría, cumplimiento de las actividades de asesoría, publicaciones científicas
- aptitudes y habilidades docentes, interacciones y actitudes docentes, cumplimiento de las expectativas de los estudiantes y la satisfacción de los estudiantes con el proceso de enseñanza-aprendizaje que se desarrolla, disciplina en el aula
- formas de evaluación del aprendizaje que permiten verlo como un proceso en el que se utilizan diferentes niveles de ayuda en función de la situación social de desarrollo de sus estudiantes
- la participación en proyectos de investigación y cómo involucra a sus estudiantes en ellos, así como el impacto de los resultados obtenidos en la solución de problemas del entorno, y si estos proyectos son representativos de las prioridades declaradas por la institución y cómo ha sido capaz de conformar equipos multidisciplinarios

3.3 Validación de la estrategia elaborada

La estrategia elaborada, se caracteriza por ser una representación del objeto de investigación para aportar nuevos conocimientos respecto a sus características, propiedades y relaciones esenciales. Ella permitió interpretar, diseñar, ajustar y reproducir simplificada la parte de la realidad educacional angolana de

la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda relacionada con su proceso de gestión académica universitaria, en correspondencia con una necesidad histórica concreta y de una teoría dada, en su aspecto dinámico, con vistas a reflejar las características internas de este proceso de gestión para que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

El resultado que se presenta permitió valorar los aspectos siguientes:

1. la necesidad de articular los procesos sustantivos universitarios para un exitoso desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje
2. la necesidad de integrar diversas concepciones y posiciones que poseen los profesores, en tomo al debate de la evaluación de su desempeño como vía para su perfeccionamiento permanente.

El perfeccionamiento de la gestión académica universitaria, permite precisar que es una vía estratégica para la elevación de la calidad de la educación al considerar la solución de problemas y la producción de conocimientos desde la práctica y en relación directa con los problemas del entorno, lo que permite una mayor credibilidad ante la sociedad del proceso de formación de profesionales que se desarrolla en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, al integrarse los procesos de docencia, investigación y extensión.

La estrategia elaborada incide en la formación del potencial científico a partir del desarrollo de habilidades, capacidades y valores de la actividad investigativa, al promover la realización de investigaciones como parte del desempeño del profesor y exigir la socialización de los resultados obtenidos en publicaciones científicas y mediante la participación en eventos, entre otras vías.

3.3.1 Aplicación del método Delphi para evaluar la estrategia diseñada

El empleo del método Delphi (Kock, N., McQueen, R. 1998), en la investigación tiene como propósito verificar en la estrategia diseñada la relevancia de cada una de las etapas contempladas para su

implementación, las relaciones que se establecen entre la estrategia y los principios del sistema y la factibilidad de aplicación en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda.

Para validar la estrategia propuesta (a los efectos de la aplicación del método Delphi se considera la variable a evaluar), se entregó a cada uno de los expertos seleccionados documentos que contenían los elementos necesarios para la evaluación de la estrategia (fundamentos, principios, características, etapas, acciones, forma de implementación), reflejados a través de 22 ítems y además, siete (7) indicadores para la valoración general de la propuesta (Anexo 17). Se propició el anonimato para que los expertos la evaluaran sin confrontarse entre sí.

Como resultado de las valoraciones de los expertos se obtuvieron sugerencias que fueron tenidas en cuenta para la redacción final que se presenta:

- precisar el concepto de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje para ofrecer una mejor comprensión sobre los procesos sustantivos
- esta investigación debe convertirse en un instrumento orientador en la materialización del proceso de gestión en la Facultad, por lo que deben explicitarse más las acciones a desarrollar y su contenido
- la superación en Didáctica, para abordar los problemas en la asimilación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con énfasis en las formas de organización del proceso de enseñanza-aprendizaje y la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, deben aflorar más en la estrategia
- implementar actividad curricular sobre los estudios del macrocurrículo y programas de actividades del microcurrículo
- desarrollar tareas de dirección y coordinación para actividades de la docencia para fines de formación profesional de los estudiantes
- desarrollar actividades de superación permanente sobre metodología de la investigación. Esto debe incluir la definición de problemas de investigación en correspondencia con las necesidades del entorno,

que debe culminar con la formulación de los correspondientes temas de investigación, lo cual implica la formulación de los protocolos de investigación de parte de los profesores de la universidad

- implementar estrategias que conduzcan a la creatividad y la innovación (motivación, liderazgo, comunicación)
- desarrollar los cursos de superación que permitan, a partir de los resultados obtenidos en la caracterización, la preparación del profesorado y de los directivos para asumir la gestión de la actividad investigativa docente con enfoque de proceso
- buscar financiamiento para las investigaciones a través de proyectos internacionales, nacionales, empresariales, entre otros.
- desarrollar actividades públicas de difusión del conocimiento (conferencias, seminarios, coloquios etc.).
- se consideró que en las condiciones de la sociedad angolana, la estrategia propuesta se convierte en un gran desafío para todos (directivos, profesores, estudiantes y la sociedad).

Los expertos consideran que la estrategia es viable y puede contribuir a que el proceso de gestión académica universitaria influya positivamente en el desempeño del profesor en los procesos sustantivos. Esto se concluye al procesar los resultados de su evaluación, utilizando el Modelo Torgerson-Delphi (Anexo 18) (Campistrous, L. y Rizo, C. 1998) en el que a partir de la determinación de los puntos de corte, todos los ítems son evaluados como **muy adecuados** y se aprecia que:

- es destacable la alta concordancia de expertos en la valoración de los ítems, al obtenerse que el valor que más se repite en cada ítem es 5 (muy adecuado)
- el ítem que obtiene mejor evaluación por los expertos es: claridad de las acciones a realizar en la etapa de diagnóstico para los directivos, profesores y estudiantes, al tener una concordancia en la categoría de muy adecuado del 85,7%

- sólo hubo dos de los aspectos en que un experto los evaluó como adecuado: correspondencia del objetivo de la estrategia con su intencionalidad y el diagnóstico para el inicio de la implementación de la estrategia (el que propuso cambiar de lugar en la estrategia y que formara parte de la etapa de diagnóstico), sin embargo evaluó como muy adecuados el resto de los aspectos, que los contienen
- no se otorgó la categoría de no adecuado a ninguno de los aspectos evaluados

Estas observaciones demuestran el grado de aceptación que tuvo la estrategia por parte de los expertos seleccionados y demuestra su validez.

3.3.2. Comprobación de la factibilidad de la estrategia que se propone.

Las condiciones esenciales para el inicio del proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en la Facultad de Ciencias Sociales no están creadas, principalmente debido a la crisis económica y financiera que el país atraviesa en el actual contexto, lo que limita el éxito del trabajo en estos momentos. Además en esta investigación se identifican como barreras para la implementación total de la estrategia elaborada: la resistencia al cambio de los actores del proceso, la falta de una verdadera planeación estratégica institucional con sus organigramas y funciones asociadas y de la permanente evaluación del desempeño del profesor, así como el desconocimiento de la importancia del diagnóstico para identificar los problemas relacionados con el desempeño del profesor y la falta de asignación de un presupuesto o de recursos para la implementación del sistema de gestión académica universitaria.

Por supuesto, las mayores barreras u obstáculos se pueden encontrar asociadas en mayor medida, en la incorrecta asunción de la dirección y el liderazgo en el momento de realizar la implementación de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la mentalidad y la cultura organizacional arraigada en la Facultad, que puede actuar de barrera para su correcto desarrollo e implementación. En cualquier caso, todas estas barreras u obstáculos son salvables. Se hace imprescindible tomar conciencia de que verdaderamente la implementación de un proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje,

no es siempre un camino corto. Se debe tener presente el objetivo y la motivación, es decir, lo que se quiere, y el por qué se quiere para antes de comenzar, analizar si verdaderamente estamos en disposición de poder acometer con éxito el proceso.

Por lo expuesto no se creyó pertinente poner en práctica en su totalidad la estrategia que se propone, solo algunas acciones que prepare a los actores del proceso para su implementación total en un futuro muy cercano, lo que permitiría evaluar su viabilidad. Se desarrollaron las actividades siguientes:

- superación a los directivos en gestión universitaria con incidencia en la planificación estratégica
- superación a directivos y profesores en un curso básico de Didáctica para incidir favorablemente en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- cursos de superación que permitan, a partir de los resultados obtenidos en la caracterización, la preparación del profesorado y de los directivos para elevar la calidad del `proceso de enseñanza-aprendizaje, asumir la gestión de la actividad investigativa docente con enfoque de proceso y delimitar principales problemas del entorno a resolver
- desarrollo actividades públicas de difusión del conocimiento (conferencias, seminarios, coloquios etc.)

Así se diagnosticó, se diseñó, se planificó, se organizó y se comenzó a instrumentar el proceso de gestión académica universitaria para el desempeño del profesor. Se impartieron los cursos de superación durante dos trimestres con muy buena aceptación por los profesores. Aunque fueron planificados para los profesores de la muestra, en realidad participó toda la población, a solicitud de la dirección de la institución. Los cursos fueron impartidos por profesores más experimentados de la Universidad Agostinho Neto, y se tuvo en cuenta ir monitoreando la participación activa de los profesores de la muestra.

La valoración general de los cursos de superación es positiva. Este resultado se obtiene del análisis final en que se utilizó la técnica “El cuerpo” (Anexo 19), la que arrojó que:

- están en condiciones más favorables para enfrentar los retos de los procesos sustantivos universitarios, lo que les permite aplicar en las actividades académicas, métodos y técnicas pedagógicos para desarrollar las funciones instructivas, educativas, desarrolladora, orientadora, movilizadora e investigativa con mejor desempeño profesional
- reconocen el valor de lo aprendido para su desempeño como profesor, de acuerdo con las exigencias de calidad en los procesos sustantivos universitarios
- plantean la necesidad de estos cursos, a partir de su desconocimiento de la temática y lo productivo que resultan, al constatar en la práctica las acciones a realizar en las aulas y en la investigación científica
- solicitan que se impartan de forma sistemática y se incremente el número de cursos, para profundizar en los métodos y formas de trabajo metodológico, además, que estos sean extensivos a profesores de otras instituciones de educación superior
- reflexionan acerca de los diferentes conceptos asociados con el proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y la extensión universitaria y los aspectos de carácter metodológico que se relacionan
- proponen que se diseñen proyectos de investigación con los problemas del entorno que requieren ser abordados con urgencia
- reconocen la necesidad de la atención individualizada de los estudiantes y la importancia de la utilización de los diferentes niveles de ayuda en ella, en la que estén involucrados el profesor, el grupo y la dirección
- cambian su concepción sobre la institución al plantear la necesidad de intercambios permanentes con la sociedad, sobre el deber de realizar investigaciones científicas y su superación permanente para que contribuya positivamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje
- se muestran dispuestos a desarrollar alternativas estratégicas para desarrollar con calidad los procesos sustantivos, mejorando su desempeño

- plantean que están más preparados para resolver los problemas de su práctica profesional, lo que les posibilitará planificar, utilizar y evaluar los métodos y medios necesarios para mejorar el aprendizaje y la formación integral de sus estudiantes

En los cursos de superación y en el desarrollo de actividades públicas de difusión del conocimiento (palestras, seminarios, coloquios) se socializaron las mejores prácticas aplicadas en los salones de clases y se expresó la disposición a colaborar de forma activa. Se mostró además, la satisfacción con la planificación de estas actividades

A partir de estas valoraciones se consideró que después de la puesta en marcha y de la impartición de las acciones de superación actividades públicas de difusión del conocimiento era necesario observar clases a los profesores en el tercer trimestre, es decir, en el trimestre siguiente a la ejecución de las actividades, para medir el impacto de su instrumentación y en particular el proceder en la atención a la diversidad con la utilización de acciones personalizadas en función de las dificultades de los estudiantes.

Se observaron 12 clases (seminarios y conferencias) a los profesores de las tres carreras seleccionadas: Historia, Sociología y Ciencia Política, para comparar los resultados con las observaciones realizadas en la etapa diagnóstica. Fue utilizada la guía del diagnóstico (Anexo 9).

En el Anexo 20 se muestran los resultados obtenidos por carrera que revelan la existencia de mejoras en el diagnóstico de dificultades de aprendizaje en los estudiantes, en la utilización de estrategias para dar solución a las mismas, entre las que se destacan: la comprensión, la participación y comportamiento de los estudiantes en clases, mientras persiste la problemática alrededor del desarrollo de la motivación por la resolución de problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad, lo que evidencia la necesidad del perfeccionamiento permanente para el cumplimiento de la planificación docente sobre la impartición de contenidos y motivar más la participación de los estudiantes durante la realización de las actividades. Estos resultados junto a las valoraciones de los expertos demuestran la viabilidad y factibilidad de la estrategia elaborada.

Conclusiones parciales del capítulo.

La estrategia propuesta para el perfeccionamiento de la gestión académica universitaria que se presenta tiene en cuenta los fundamentos teóricos generales expresados en el primer capítulo, entre los que se precisan: la concepción dialéctico-materialista, la comprensión filosófica sobre la actividad del hombre y su acción transformadora en un contexto histórico determinado, la interrelación dialéctica de la educación con las diferentes esferas de la vida social, su diversidad y la correspondencia con los valores de la sociedad angolana, la correspondencia con el marco legal para la enseñanza superior en Angola y los documentos que la rigen, los fundamentos del enfoque histórico-cultural, el carácter complejo de las interacciones que tienen lugar en la dinámica de la actividad pedagógica y sus resultados, con incidencia en la realidad de la sociedad angolana

La estrategia como resultado científico se estructuró sobre la base de la operacionalización de la variable en estudio para que contribuyera a su perfeccionamiento y permitirá minimizar las dificultades y limitaciones encontradas en el diagnóstico para contribuir así, al perfeccionamiento de la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La validación de la estrategia didáctica que se propone, a través del método de expertos y de su aplicación práctica, confirmaron su viabilidad y factibilidad, al ser evaluados de muy adecuados todos sus aspectos por los expertos y su puesta en práctica lograr una transformación cualitativamente superior en la labor de los directivos y en el desempeño de los profesores.

CONCLUSIONES

El estudio de concepciones y valoraciones sobre la gestión académica universitaria, permite definirla de forma tal, que contribuya al perfeccionamiento del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda y revela la necesidad de una respuesta emergente al problema investigado de acuerdo con las políticas educativas del país. La delimitación de sus dimensiones, posibilitan determinar los nexos y relaciones y su contextualización en la Facultad, así como el establecimiento de regularidades en el diagnóstico del proceso en estudio, derivadas del análisis de los resultados de la aplicación de los métodos, el que refleja carencias y necesidades del contexto investigado. A escala internacional y en Angola, existen deficiencias asociadas a la gestión académica universitaria, al constatarse que no todos los profesores participan en investigaciones; la extensión universitaria no siempre se aborda como un proceso en el que todos son actores principales; persiste la resistencia a la evaluación de su desempeño; la elaboración de planes de mejora es insuficiente, lo que repercute en el desarrollo de los procesos sustantivos. Para mejorar el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje, la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales, debe desarrollar estrategias para perfeccionarse, con un abordaje transparente, participativo, con enfoque sistémico, de proceso, estratégico, y orientado a la satisfacción de las demandas de los estudiantes, de los profesores y de la sociedad, de forma tal que se encuadre en los marcos de la Constitución de la República de Angola. La estrategia que se elabora a partir de fundamentos filosóficos, sociológicos, psicológicos, pedagógicos y didácticos; se estructura sobre la base de los resultados del diagnóstico y refleja las acciones para cada etapa, en función de la integración de los procesos sustantivos de forma tal que la gestión académica universitaria contribuya a la mejora del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los resultados de la validación de la estrategia confirmaron su viabilidad y factibilidad al ser evaluados por los expertos de muy adecuados todos sus aspectos y la aplicación de varias de sus acciones permite observar las transformaciones aún incipientes.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de los resultados obtenidos se propone:

- la implementación total de la estrategia que se presenta y la valoración de los resultados obtenidos, lo que permitirá realizar ajustes en función del diagnóstico que se realice y la generalización a otras carreras de la facultad y a otros centros de enseñanza superior del país, previo estudio de las particularidades del nuevo contexto investigado.
- la formación de equipos de alto desempeño en la gestión académica universitaria tanto al interior de la comunidad académica de la Facultad de Ciencias Sociales y de las instituciones de enseñanza superior a nivel del país e incluso internacional para continuar profundizando en la temática, teniendo en cuenta lo complejo y variado de la gestión académica en las instituciones de enseñanza superior en aspectos como las competencias complementarias de los directivos, etapas previsibles para su desarrollo, alcance de las ventajas competitivas asociadas a los equipos de dirección, liderazgo, eficiencia y calidad en el desarrollo de los procesos sustantivos, entre otras.
- promover en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, la interrelación de las actividades propias de la gestión académica universitaria con otros componentes del sistema de gestión universitario mediante la articulación con otros programas y plataformas informáticas (tecnologías educativas), haciendo más eficientes algunos subprocesos que tienen incidencia directa en el proceso en estudio, como por ejemplo, los diseños y rediseños curriculares en función de las demandas del entorno, los resultados de las evaluaciones de los estudiantes y de los profesores, las programaciones y planificaciones de cursos y la aplicación de diferentes políticas institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

Académie d'Aix (2007). Moderniser la gestion académique au bénéfice des objectifs pédagogiques et éducatifs. Ambition 6, projet 2007-2010. Marseille

Acosta, M. G., y otros. (2012). Modelo Educativo para el siglo XXI: Formación y desarrollo de competencias profesionales. Dirección General de Educación Superior Tecnológica. México.

Adriano, M. A. (2014). Estrategia didáctica de educación ambiental mediante la disciplina biología, para el 1er ciclo de la enseñanza secundaria en Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas. La Habana

Agostinho, C. (2014). Estrategias pedagógicas para la educación ambiental de estudiante de la carrera Geografía en la Escuela Superior Pedagógica de Bié. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana

Aguilera, L., Rodríguez, R., García, J., Otero, A. y Estupiñán, J. (2014). Proyectos, redes y funciones sustantivas en la gestión universitaria municipal del conocimiento y la innovación. Experiencias en la provincia de Holguín. En: J. (Ed.), Universidad, conocimiento, innovación y el desarrollo local. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.

Aguirre, B. (2011). Manual del participante Diplomado: "Competencias docentes desde el paradigma constructivista". ICCE Educación Continua para América. Universidad Cristóbal Colón. México.

Alarcón, A. y otros (2010). Modelo Universitario. Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM) México.

Alarcón, R. (2014). La universidad socialmente responsable. Conferencia Inaugural. En Universidad 2014. La Habana. Cuba, ISBN 978-959-16-22255-6.

Alarcón, R. (2014a). Hacia un mayor impacto de la educación superior en el desarrollo económico social local. Revista Nueva Empresa. La Habana, Vol. 10. N° 1, p 3-9.

Alarcón, R. (2015). Las ciencias de la educación en una universidad integrada e innovadora. Conferencia impartida en el Congreso Pedagogía 2015. La Habana. Cuba. En: <http://www.mes.edu.cu/index.php/>

Alarcón, R. (2015a). La extensión universitaria, promotora del cambio y la transformación sociocultural. XIII Congreso Latinoamericano de Extensión Universitaria. La Habana.

Alarcón, R. (2016). Perfeccionamiento de la educación superior en Cuba. Conferencia impartida en la Universidad de Matanzas. 1ro. de febrero de 2016.

Alberto, B. (2014). Estrategia pedagógica para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico en la actividad experimental del profesor de Química del segundo ciclo de la enseñanza media en la provincia de Huambo. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. La Habana

Alejandro, A. S. y otros (2016). Participación y creatividad: la necesaria articulación en el ámbito de la acción cultural. XIII Taller Internacional de Extensión Universitaria. Universidad 2016. Cuba.

Alexandropoulou, D., Angelis V., y Mavri, M. (2008). A Critical Review of the Impact of Knowledge Management on Higher Education. En The Open Knowledge Society. A Computer Science and Information Systems Manifesto Communications in Computer and Information Science Vol. 19, (pp. 416–421). DOI: 10.1007/978-3-540-87783-7_52. Disponible en: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-87783-7_52. Consultado febrero 2013.

Alfonso, D. y otros. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ingeniería Industrial, XXXII, (3), 238-248.

Almeida, T. y Cañedo, A. A. (2016). La gestión universitaria direccionada a la comunidad. XIII Taller Internacional de Extensión Universitaria. Universidad 2016. La Habana

Almonte, M. (2012). Desempeño docente y rendimiento académico en matemática de los alumnos de una institución educativa de Ventanilla-Callao. Tesis para optar el grado académico de Maestro en Educación Mención en Evaluación y Acreditación de la Calidad de la Educación. Lima, Perú

Almuiñas, J. L., Felipe, R., y Morales, D. (2012). El control estratégico: una perspectiva en construcción en las Instituciones de Educación Superior. Universidad 2012, La Habana, Cuba.

Álvarez, A. (2011). Gestión por procesos. Oviedo: Ed. de la Universidad de Oviedo.

Anastasio, A. (2011). El trabajo metodológico en la enseñanza media: una concepción para el perfeccionamiento del proceso educativo en la escuela angolana. Evento Pedagogía 2011. Simposio 9. Palacio de las Convenciones. Habana. Cuba.

André, S. (2016). Perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico a través de la superación didáctica y metodológica en la Escuela Superior Pedagógica en Angola. Tesis a predefensa en opción al título de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Matanzas. Cuba.

António M. F. (2015). La superación profesional pedagógica de los asesores de la práctica laboral en la empresa Gamek, en Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Angarita, R., y Gustavo, J. (2006). Detención de necesidades de formación de recursos humanos, a nivel de Educación Superior, en el Estado TACHIRA. Doctoral disertación, Tesis inédita de maestría. UNA, Caracas

Añorga, J y Valcárcel, N. (2012). La relación entre las competencias, la profesionalización y el desempeño. Revista IPLAC. No 45. La Habana.

Añorga, J. (2006). Leyes y principios Educación Avanzada. Proceso de mejoramiento profesional y humano. En soporte magnético.

Añorga, J. (2012). La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. UCPEJV. La Habana. Cuba.

Añorga, J. (2014). La Educación Avanzada y el mejoramiento profesional y humano. Revista Varona, 58, 19-31. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360634165003>

Añorga, J. y Valcárcel, N. (2004). Aproximaciones metodológicas al diseño curricular de la educación superior. Dispuesto en [www/http: iicab.org.bo](http://www/iicab.org.bo). La Paz. Bolivia.

Argolo, H. y Kelly, A. G. (2016). Quando a universidade vai para a rua: notas introdutórias sobre o protagonismo da extensão universitária no Brasil. XIII Taller Internacional de Extensión Universitaria. Universidad 2016. La Habana

Armas, N. y Valle, A. (2011). Resultados científicos en la investigación educativa. Editorial Pueblo y Educación. La Habana

Arrieta, R. (2011). Desarrollo de habilidades investigativas de los docentes de Comunicación Social en el marco de la interacción socioeducativa de la UBV-Zulia. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Assembleia Nacional de la República de Angola. (2010). Constitución de la República de Angola. Acceso em 21 de mayo de 2015, disponível em www.comissaoconstitucional.ao.

Assembleia Nacional (2001). Lei de Bases do Sistema de Educação, Luanda. Dez. de 2001, Angola.

Badillo, R. y otros (2014). Gestión del conocimiento, un desafío para las instituciones de Educación Superior. En Universidad 2014. Cuba, ISBN 978-959-16-22255-6.

Balmaseda, O. y Polaino, C. (2014) Desafíos contemporáneos del posgrado: gestión, conocimiento y desarrollo. Curso 2. Universidad 2014. La Habana.

Barbará, S. (2008). Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro.

Barnes, B. (2011). Interest and Growth of knowledge, Londres, Inglaterra: Routledge and Kegan Paul.

Barragán, A. (2016). La profesionalización del docente para la mejora de la práctica educativa en las aulas. México. Universidad 2016. PED 345. Cuba

Barreira, F. (2015). La superación profesional pedagógica de los asesores de la práctica laboral en la empresa Gamek, en Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Barreno, F. (2016). Estrategia para contribuir al desarrollo de la investigación en la clínica odontológica de la UNIANDES. Ecuador. Tesis de Doctor en Ciencias de la Educación. Matanzas.

Barreto, C. (2013). Formación y desarrollo de la competencia intercultural en ambientes virtuales de aprendizaje. Tesis doctoral. Facultad de Educación. Universidad del Norte.

Bartsch, A. (2011). Avaliação de desempenho nas Instituições de ensino Superior privadas. documento de trabalho n° 95. Observatório Universitário. Feb: 1-11.

Batista, M. (2013). Tecnología de gestión para la ciencia y la innovación en las filiales universitarias municipales. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Holguín.

Belamaric, R. (2013). Breves reflexiones sobre la actualidad económica y social. Editorial de Ciencias Sociales. Habana.

Bernardo, A. (2014). Estrategias Pedagógicas para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico en la actividad experimental del profesor de química del segundo ciclo de la enseñanza media en la provincia de Huambo, República de Angola. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Bonfiglio, S. y otros (2014). Gestão académica: uma investigação com instituições de ensino superior do vale do itaja. Santa Catarina. Revista da unifebe. Abr: 1-17.

Bricall (2000). Informe sobre la Enseñanza Superior en España: Propuesta de Desarrollo, Conferencia de Rectores Europeos CRE.

Brooking, A. (1997). The Management of Intellectual Capital. Journal of long Range Planning, 30 (3), 364-365.

Bustamante, J. (2013). El sistema de registro de la carga académica mediante entornos web una propuesta tecnológica para la gestión en la universidad experimental Tachira. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Universitat Rovira I Virgili.

Bustelo, C. y Amarilla, R. (2010). Gestión del conocimiento y gestión de la información. Disponible en: <http://gecon.es/>. Consultado: mayo 2015.

C. de Donini, A. M. y Donini, A. O. (2003). La gestión universitaria en el siglo XXI. Desafíos de la sociedad del conocimiento a las políticas académicas y científicas. Documento de Trabajo N° 107, Universidad de Belgrano. Argentina

Caimbo, N. (2013). Concepción científica para la gestión pedagógica y didáctica del proceso docente-educativo en la Universidad de Lueji A'nkonde de la República de Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Pinar del Río. Cuba.

Caligiore, I y Díaz, J. (2003) Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: un estudio de caso. *Revista venezolana de gerencia*. 8(24), 664-658. Consultado: abril de 2014. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002408>.

Cardoso, E. (2012). Problemas e Desafios na Formação Inicial de Professores em Angola- Um estudo nos ISCED da Região Académica II (Vol. teses de doctoramento). Minho, Portugal: S/E.

Cardoso, R. (2010).Thaís. Gestão organizacional. São Paulo: Saraiva.

Carvalho, R. S. y otros (2012). Integração entre o sistema de gestão acadêmica e o sistema de gestão da aprendizagem: identificando necessidades e prototipando requisitos favoráveis à prática docente. *Revista Brasileira de Computação Aplicada* ISSN 2176-6649, Passo Fundo, v. 4, n. 1, p. 81-91, mar.

Cassinda, P. (2014). Superación didáctica de los profesores para la formación de habilidades científico investigativa en los estudiantes del II ciclo de enseñanza secundaria en Angola. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana

Castañeda, G. (2014). La gestión del conocimiento para el desarrollo de las capacidades de aprendizaje en las instituciones universitarias. En *Universidad 2014*, La Habana, Cuba.

Castellanos, B. S., Llivina, M., y Fernández, M. (2003). La gestión de la actividad de ciencia e innovación tecnológica y la competencia investigativa del profesional de la educación. La Habana: Centro de Estudios Educativos, ISPEJV.

Castellanos, D; Castellanos, B; Llivina, M.; Silverio, M. (2001). Hacia una concepción del aprendizaje desarrollador. La Habana: Universidad Pedagógica "Enrique José Varona".

Castillo, I., Castillo, R. y Viquez, G. (2016). El papel del docente en una universidad innovadora: rupturas paradigmáticas. Costa Rica. *Universidad 2016*. PED 283. Cuba.

Cedeño, D. C. y Hung, G. J. (2016). Gestión de la calidad en la Universidad de Granma. Universidad 2016. Cal 072. Habana. Cuba.

Chauí, M. (2001). Escritos sobre a universidade. Ed. UNESP. São Paulo.

Chávez, J. (1999). *Actualidad de las tendencias educativas*. La Habana, Cuba: Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, MINED.

Chilongo, M. (2013). La evaluación de las competencias profesionales pedagógicas en la Carrera de Pedagogía. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV, La Habana, Cuba.

CINDA (2012). Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Las nuevas demandas del desempeño profesional y sus implicancias para la docencia universitaria Educación Superior. Informe 2012. Universia. Rileditores, Mayo, Santiago de Chile. Consultado: mayo 2014. Disponible en: http://www.cinda.cl/download/CINDA_2012_Informe_de_Educacion_Superior.pdf

Concepción, D. (2014). La gestión del conocimiento en las comunidades científicas a través del vínculo universidad-empresa. Experiencias. Págs. 23-35; Concepción

Conselho de Ministros. (2007). Resolução n.º 4/07, de 2 de Fevereiro. Linhas-mestras para a melhoria da gestão do subsistema de ensino superior. Angola

Cooperación Editorial (2014). Diccionario de textos editores

Corral, R (2004). El currículo docente, basado en competencias. S/E. C. de La Habana.

Correia P.I (2014). Alternativa didáctica para la actividad cognoscitiva independiente en el proceso de enseñanza aprendizaje de la Química en la República de Angola. La Habana. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. La Habana.

Corzo, J. (2011). La integración de los procesos y funciones sustantivas universitarias como estrategia para contribuir al equilibrio entre equidad y calidad en instituciones de educación superior. *Didáctica y Educación*, 4, 121-136.

Cruz, J. (2008). La calidad de la gestión académica administrativa y el desempeño docente en la unidad de post-grado según los estudiantes de maestría de la facultad de educación de la UNMNS. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Educación. Lima, Perú

Cruzata, R y Salazar, M. (2012). La competencia comunicativa del maestro de la Educación Primaria. Ciencias Holguín. Vol 18, No 1 r.cruzata@ucp.ho.rimed.cu

Cuesta, A. (2001). Gestión de competencias. Ediciones Academia. C. de La Habana. Cuba

Da Cruz, R. (2016a). Práctica docente e autonomía do estudiante universitario. Revista IPLAC. La Habana

Da Cruz, R. (2016b). Reflexiones sobre la Enseñanza y aprendizaje. Revista IPLAC. La Habana

Da Cruz, R. (2016c). Gestión académica universitaria: su papel en el desempeño profesional en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Universidad 2016. La Habana

Da Cruz, R. y Tarifa, L. (2016a). Papel de la gestión académica universitaria en el desempeño del profesor. II Taller de Evaluación Educativa y Acreditación de la Educación Superior. Matanzas

Da Cruz, R. y Tarifa, L. (2016b). La gestión académica universitaria en las carreras de ciencias naturales en Angola y su incidencia en el desempeño del profesor. XI Taller Internacional "Enfiqui 2016". Universidad de Matanzas

Da Silva, A. (2012). Programa educativo para elevar el desempeño pedagógico profesional del profesor benguelense, para la atención educativa a los niños con necesidades educativas especiales en condiciones de integración. (Vol. Tesis de doctorado. ICCP). Habana, Cuba.

Danilov, A. (1978). El proceso de enseñanza en la escuela. Editorial de Libros para la Educación. La Habana

Danilov, A. y Skatkin, N. (1981). Didáctica de la Escuela Media. Editorial de Libros para la Educación. La Habana

Davenport, T. (1996). Some principles of knowledge management. Strategy & Business, 1(2), 34-40.

Davenport, T., de Long, D. y Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. Sloan management review, 39(2), 43-57.

Davenport, T., y Prusak, L. (1998). Working knowledge: Managing what your organization knows. Boston: Harvard Business School Press.

De Vries, W. e Ibarra., E. (2004). La investigación universitaria: centro de análisis. Disponible en: unam.mx/cursos2007/pdf/Devries2004.pdf de W Vries/E. Ibarra. Consultado: febrero 2012

De Vries, W. y Ibarra, E. (2004a). La gestión en la universidad, Interrogantes y problemas en busca de respuestas. Rev. Mexicana de Investigación Educativa. Julio-septiembre, 9.22,575-584.

Decreto 90/09. Necesidade de se melhorar a qualidade dos serviços prestados per las instituições de ensino superior devido ao aumento de instituições de ensino superior públicas. 15 de diciembre del 2009. Consejo de Ministros

Decreto Presidencial 201/11. Política nacional de ciencia, tecnología e innovación. 20 de Julho. Consejo de Ministros.

Delgado, A. (2015). La habilidad resolver problemas de decisión empresarial en la asignatura investigación de operaciones para estudiantes de Licenciatura en Economía. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Matanzas.

Del Huerto, M. E. (2012). La extensión universitaria desde una perspectiva estratégica en la gestión integral de la universidad médica contemporánea. Revista Médica Superior. La Habana, Vol.26, No.4.

Didriksson A. (2013). La construcción de nuevas universidades para responder a la construcción de una sociedad del conocimiento. RevIU.

Domingos, M. (2011). Cooperación y agregación pedagógica en la Educación Técnica Media de la República de Angola. Evento Pedagogía 2011. Palacio de las Convenciones. Habana. Cuba.

Domingos, N. J. (2014). Estrategia pedagógica de educación ambiental para el 5to y 6to grados de la enseñanza primaria en Huambo. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. La Habana

Echevarria J. (2012). Desempeño docente en una institución educativa policial de la región de callao. Tesis de Maestro en Educación Mención en Gestión de la Educación. Lima, Perú

Elizabeth, A. (2014). Qualidade e a universidade socialmente responsável estudo de caso na universidade federal de Santa Catarina. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014, La Habana, Cuba.

Fabelo C. (2011). Los valores y sus desafíos actuales. Editorial José Martí. La Habana

Faculdade de Ciência Sociais da UAN (2012). Relatório das actividades desenvolvidas. Luanda.

Faculdade de Ciência Sociais da UAN (2014). Relatório das actividades desenvolvidas. Luanda.

Faculdade de Ciências Sociais da UAN (2013). Relatório das actividades desenvolvidas. Luanda.

Falcón, D., Almuiñas, J., y Vargas, A. (2012). Modelo integracionista de las variables fundamentales que determinan la manifestación de la eficiencia académica en Instituciones de Educación.

Fernández, R. (2011). Competencias profesionales del docente en la sociedad del siglo XXI. Universidad de Castilla. La Mancha.

Fernández-Miranda, T. (2014). Factores relacionados con la actitud hacia el trabajo de los profesores universitarios: implicaciones en su rol como docente. Tesis sometido como requisito final al grado doctoral en Educación con Especialidad en Docencia. Universidad Metropolitana.

Ferreira., F. M. (2013). La superación profesional pedagógica del maestro de la educación primaria en Viana, Angola: fundamentos teóricos y acciones para una solución científica. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP.Habana. Cuba

Ferrer, A. y otros (2013). Gestión de datos de investigación: infraestructuras para su difusión. El profesional de la información.

Ferrer, T. y Guijarro, A. (2007). High-level university management and its vision of ethics and values in the teaching-learning process. Revista Venezolana de Gerencia, 12(38), 218-228.

Fierro, Y. (2011). El desempeño profesional en la labor pedagógico del docente del programa de formación de grado en gestión ambiental. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas .La Habana

Figuera, T. (2012). *Modelo de gestión para la UNEFA*. Ponencia presentada en el VIII Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2012, La Habana, Cuba.

Finalé, L. (2011). La investigación científica, su extensionismo y contribución a la formación. VII Conferencia Metodológica de la Universidad de Matanzas. Cuba.

Finalé, L. (2012). El componente investigativo en su relación con la formación y extensión. Universidad de Matanzas. Cuba.

Finalé, L. (2016). Gestión de la actividad investigativa estudiantil en la Universidad de Matanzas. Tesis de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana

Finalé, L., Artola, M. L., Quiza, R. (2014). Dirección del trabajo científico estudiantil. Premisas y diagnóstico. X Conferencia Científico Metodológico. Universidad de Matanzas.

Finalé, L., Artola, M. L., Quiza, R. (2015c). La dirección del trabajo científico estudiantil. Revista Congreso Universidad. Volumen III No. 1.

Finalé, L., Artola, M. L., Tarifa, L. (2015a). La actividad investigativa estudiantil en la Universidad de Matanzas: una mirada a la gestión desde el diagnóstico de su proceso. Revista IPLAC. Disponible en: www.revista.iplac.rimed.cu.

Finalé, L., Artola, M. L., Tarifa, L. (2015b). La gestión de la actividad investigativa estudiantil. Su definición y operacionalización. Revista IPLAC, Publicación Latinoamericana y Caribeña de Educación, Disponible en: www.revista.iplac.rimed.cu. No. 5 Sep.-Oct. 2015

Finalé, L., Artola, M. L., Tarifa, L. (2016a). Modelo para la gestión de la actividad investigativa estudiantil en la universidad cubana. Universidad de Matanzas. UNIVERSIDAD 2016.

Finalé, L., Artola, M. L., Tarifa, L. (2016b). La gestión de la actividad investigativa estudiantil universitaria como proceso. Revista ATENAS, V.I, N.33, enero-marzo de 2016.

Francisco, A. (2012). La planificación estratégica, una necesidad actual en el contexto universitario de la República de Angola. Ponencia en Universidad 2012, La Habana, Cuba

Franco, D. (2011). Administración del conocimiento. Algunos elementos. Disponible en: http://iteso.mx/~carlosc/administracion_conocimiento/admico_elementos.htm#quéés. Consultado: septiembre-18-2011.

Fuentes H., Estrabao A., y Macía, T. (2003). La universidad y su gestión, una mirada dialéctico-holística. Monografía en formato electrónico. Univ. Oriente, Cuba.

Funete, J. (2014) Estrategia de superación profesional para los directivos de la escuela de formación de profesores, orientada a la esfera organizativa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Gabriel, A. y Jitenga, G. (2012). Comunicação apresentada na 2ª Conferencia do Fórum da Gestão do Ensino Superior nos Países e Regiões de Língua Portuguesa. 6, 7 e 8 de Novembro de 2012. Macau

Galarza J., y Almuiñas J. (2010). Una herramienta informática para apoyar el seguimiento y control de los objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES (SASCO). Ponencia presentada en Universidad 2010, La Habana, Cuba.

Galarza, J. y Almuiñas, J. (2014). La dirección estratégica y su contribución al mejoramiento de la calidad en las Instituciones de Educación Superior. En: Dirección Estratégica y Calidad en la Educación Superior. México: Ed. Universidad Juárez de Durango.

Galarza, J., y Almuiñas J. (2012). La prospectiva: una herramienta para la evaluación de la calidad de los procesos universitarios. Ponencia en Universidad 2012, La Habana, Cuba.

Ganho, L. A. (2014). Desempeño profesional del maestro en la República de Angola, un debate pendiente. 22 julio. Angola: S/E.

Gay, L (1990). Tornando a administração estratégica possível. McGraw-Hill. São Paulo.

Gazzola, A. L. y Didriksson, A. I. (2011). Tendencia de la educación superior en América Latina y el Caribe. Caracas IESALC-UNESCO.

Gidião, A. (2012). Sistema de superación pedagógica para potenciar el desempeño pedagógico profesional de los profesores de los Centros de Educación Superior en Huambo-Angola. Revista Congreso Universidad. , Vol. I, No. 3, ISSN: 2306-918X.

Gonçalves, A. (2012). Dirección del sistema de trabajo metodológico desde la preparación del coordinador municipal de la enseñanza primaria, Luanda. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

González, C. M. González, S. I., Solano, P.N. (2016). Reflexiones acerca de las deficiencias en la educación de la sociedad mexicana. Universidad 2016. PER 247. Cuba

González, M. y Ramírez, I. (2011). La formación de competencias profesionales en las universidades: un reto en los proyectos curriculares universitarios. Odiseo, Revista electrónica de Pedagogía. Año 8, N° 16

González, L., Gómez de la Torre, G. y Zebadúa, C. (2012). Modelo de evaluación integral del docente universitario. II Congreso Internacional de Educación Superior. La formación por competencias, Chiapas, México, Octubre. Consultado: diciembre de 2014. Disponible en: http://www.congresoeducacion.unach.mx/memoria_congreso.pdf [27-12-2012].

González, E. (2014). Gerencia de ciencia e innovación en Centros de Generación de conocimientos. Impacto económico y social. Santa Clara, Cuba: Editorial Feijóo. UCLV. Cuba

González, E. y Miño, J. (2013). Estrategias de cooperación internacional entre universidades sur-sur. Misiones, Argentina: Editorial Universitaria UNaM.

González, M y Álvarez, Y. (2012). La formación de competencias profesionales del profesor: las competencias investigativas. Revista Electrónica de Desarrollo de Competencias. (REDEC) - Vol. 5. N° 1 -Enero-Junio. Universidad de Talca. Chile.

González, M. (2002). Evaluación del aprendizaje en la enseñanza universitaria. Centro de estudios para el perfeccionamiento de la educación superior. Universidad de La Habana. Cuba.

González, M. (2013). Comentarios sobre el proceder de la ciencia universitaria y sus salidas en el contexto actual. En Blanco, F. (Ed.). La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo económico cubano. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba:

González, M. y Ramírez, I. (2011). La formación de competencias profesionales: un reto en los proyectos curriculares universitarios. Odiseo, Revista Electrónica de Pedagogía, 8. (6). Retrieved from <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/gonzalez-ramirez-formacion-competencias.html>

González, R. (1996). Un modelo de extensión universitaria para la educación superior cubana su aplicación en la cultura física y el deporte. Instituto Superior de Cultura Física, Habana,

González, S. y otros (2003). ¿Cómo mejorar el desempeño docente? UNESCO

González, W. (2013). Creativity Development in Informatics Teaching Using the Project Focus. iJEP.

González, W. (2016). Apuntes sobre Didáctica de la Informática. Material en soporte digital. Universidad de Matanzas.

Guadarrama, P. (2012). Dirección y asesoría de la investigación científica. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.

Haslinda, A. y Sarinah, A. (2009). A Review of Knowledge Management Models. The Journal of International Social Research, 2(9).

Hernández Falcón, D., Almuiñas Rivero, J. L., y Vargas Jiménez, A. (2012). Modelo integracionista de las variables fundamentales que determinan la gestión

Horrutiner, P. (2006). El proceso de formación en la universidad cubana. Revista Cubana de Educación Superior. Vol XXV. No1. 74.

Horrutiner, P. (2008). La Universidad Cubana: el modelo de formación. Revista Pedagógica Cubana. Vol XII No.4.

Inocêncio, A. (2014). La orientación profesional en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación de Lubango, en la República de Angola. Congreso Universidad, Vol. III, No. 2, 2014, ISSN: 2306-918X.

João D. (2014). Estrategias pedagógicas de educación ambiental para el 5to y 6to grados de la enseñanza primaria en Huambo, Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.

Jordão, S. (2008). Perseguido um sonho. Revista Estratégia. Luanda, 26-27

Jova, M. (2013). La evaluación de las competencias profesionales pedagógicas en la Carrera de Pedagogía. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Kacuarta, M. (2014). La preparación metodológica del profesor para la educación en valores altruismos sociocomunitario desde vínculo escuela-familia-comunidad. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camaguey

Kanhime, M. (2014). Evaluación desarrolladora de los contenidos matemáticos en la Escuela de Formación de Profesores de Matemática. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Matanzas.

Keeling, M. (2010). Concepción teórico-metodológica para favorecer el desarrollo de la actividad científica educacional de docentes e investigadores desde el centro de documentación e información pedagógica de la UCPEJV. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Kim, Y., Chaudhury, A. y Rao, H. (2002). Knowledge Management Perspective to Evaluation of Enterprise Information Portals. Knowledge and process Management, 9, 57-71.

Kock, N., McQueen, R. (1998). Knowledge and information communication in organizations: an analysis of core, support and improvement processes. Knowledge and Process Management, 5(1), 29-40.

Kuabi F. (2014). El proceso de enseñanza-aprendizaje de las ecuaciones diferenciales ordinarias: una estrategia didáctica con integración de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación de Cabinda. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Lao, I. (2004). La gestión académica del proceso educativo en la educación superior sustentada en las TIC. Tesis en Ciencias Pedagógicas. Santiago de Cuba.

Ledo, T. (2007). Un enfoque creativo y vivencial como vía de superación para el Metodólogo General Integral de Secundaria Básica. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.

Lindo, A (2003). En busca de un nuevo perfil del administrador universitario. En el Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Buenos Aires (7-9/mayo).

Linstone, H. y Turrof, M. (1975). The Delphi method, techniques and applications. Massachusetts, EU: Addison Wesley publishing.

Lo Priore, M. (2014). La formación por proyectos integradores en los procesos de transformación universitaria. En Universidad 2014, Palacio de las Convenciones, Habana, ISBN 978-959-16-22255-6.

López, K. (2013). Sistema de evaluación del desempeño profesional docente aplicado en Chile. Percepciones y vivencias de los implicados en el proceso. Tesis de Doctor en Educación. Barcelona.

López, M. (2012). Modelo de gestión académica basado en el desempeño docente y su relación con el rendimiento académico en institutos de educación superior. Tesis para optar el grado académico de Maestría en Ciencias Administrativas. Puerto la Cruz.

López, M. L. (2010). Extensión Universitaria. Problematización y orientaciones para gestionar el área. Rev. de Universidad y Sociedad del Conocimiento, RUSC. España. Vol.7, No.2, 1-8.

López, S. y González, D. (2013). La evaluación del desempeño profesional en profesores de inglés desde su propia visión de la excelencia. Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol.4 2, p 62-81

Macay, V. I. (2013). La superación en gestión académica del directivo universitario. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Camaguey, Cuba: Universidad de Camaguey.

Malhotra, Y. (1997). Knowledge management in inquiring organizations. In 3rd Americas Conference on Information SystemsAMCIS 1997 Proceedings, pp. 293-295, Recuperado de: <http://km.brint.com/km.htm>

Manrique, J. C. (2016). Principios básicos para el desarrollo de la personalidad en atención educativa a la diversidad. Colombia. Universidad 2016. PER 093. La Habana. Cuba

Marize, M. y Oliveira, M. A. (2016). Formas de organização da extensão universitária: experiências de ações na universidade do estado do Pará. Universidad 2016. La Habana

Marrero, C. E., Ortiz, A., y Cordón, F. (2014). La universidad socialmente responsable: contribución desde la gestión de los procesos en extensión universitaria. Universidad 2014. La Habana. ISBN: 978-959-16-2255-6.

Márquez, L. R. (2008). Variante didáctica para la realización del experimento docente en las clases de ciencias naturales para los estudiantes del primer año de la Carrera de formación de Profesores Generales Integrales de Secundaria Básica. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. . UCPJM. Camagüey. Cuba: Centro de Investigación para el Desarrollo Educativo.

Martínez, L., Alfonso, P. y Tristán, B. (2011). Aproximación a un sistema de gestión en la relación universidad-empresa. Revista Cubana de Educación Superior, 1, 143-159.

Mateo, J. (2012). La formación de formadores en la Educación Superior. Revista de Docencia Universitaria.

Mateus, M. R. (2014). Estrategia pedagógica para contribuir en la especialidad biología-química de la formación de profesores de educación media a la promoción y educación para la salud. Tesis en opción a Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. La Habana

Mayorga, M. A. (2016). Gestión de la actividad investigativa en la carrera de enfermería en el contexto universitario. Tesis a predefensa en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Matanzas

Medina, A., y otros (2012). Consideraciones y criterios para la selección de procesos para la mejora: Procesos DIANA. Ingeniería Industrial, XXXIII (3), 272-281.

Mendoza, C. (2011). Modelo teórico metodológico de superación profesional para el mejoramiento del desempeño de la función tutorial en el profesor de la filial universitaria municipal. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas, UCLV, Villa Clara, Cuba.

Mesa, G. (2011). Estrategia de superación profesional para potenciar en los directivos la competencia comunicativa para negociar. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cuba.

Ministério da Educação de la República de Angola. (2014). Reforma Curricular, 2014. Regulaciones y Leyes.

Ministerio de la Educación de Perú, (2012). Marco de buen desempeño. Perú.

Mombo, F. (2014). El proceso de enseñanza-aprendizaje de las ecuaciones diferenciales ordinarias: una estrategia didáctica con integración de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el Instituto Superior de Ciencias de la Educación de Cabinda. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

Mondejar, R. (1984). Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana

Morales, E. (1999). Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo en la red de universidades cubanas. Universidad de Oriente.

Moreno, L. M. (2013). El proceso de gestión universitaria interinstitucional: posición crítica y aproximación a la práctica. Didáctica y Educación. ISSN 2224-2643. Vol. IV. Año 2013. Número 5 Monográfico Especial, Junio 103. Tucupita. Estado Delta Amacuro. Venezuela.

Monte, T., y Lopes de Souza, F. (2012). Contribuição do planejamento estratégico para o alcance de objetivos institucionais em universidades do Estado do Pará, Brasil. Ponencia presentada en Universidad 2012. La Habana, Cuba.

Marcano, L. (2013). El proceso de gestión universitaria interinstitucional: posición crítica y aproximación a la práctica. Didasc@lia: Didáctica y Educación, IV(5), 103-114.

Narváez, J. L. (2008). La Universidad y su gestión. Gestión Universitaria, I 01, 1-20.

Ndjava D.J. (2014). Estrategias pedagógicas de educación ambiental para el 5to y 6to grados de la enseñanza primaria en Huambo. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana

Nhongola, G. (2012). La gestión del proceso docente educativo en la Universidad Lueje Ankonde de la República Popular de Angola. Pinar del Rio. Año 10/No.40/jul-sep/2012/RNPS 2057/ISSN 1815-7696

Recibido: 11/04/2012 Aprobado: 20/06/2012

Núñez, I. (2011). Reflexiones sobre la actividad organizacional. *Revista Energía para el Desarrollo*. Vol 2, 1/5, La Habana.

Núñez, J. (2007). La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.

Núñez, J. (2010). Conocimiento académico y sociedad. Ensayos sobre política universitaria y posgrado. La Habana, Cuba: Editorial Universidad de La Habana.

Núñez, J. (2013). La ciencia universitaria en el contexto de la actualización del modelo cubano. Cátedra de ciencia, tecnología, sociedad e innovación de la Universidad de La Habana. La Habana: Editorial Félix Varela

Núñez, J. (2014). Universidad, conocimiento, innovación y desarrollo local. La Habana, Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.

Núñez, J. y Fernández, A. (2007). Educación superior, desarrollo social e innovación: construyendo marcos conceptuales. Reporte de Investigación. Cátedra de Integración Andrés Bello.

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. (OREALC/UNESCO). (2013). Situación educativa de América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: UNESCO.

Olivera, C. (2009). Procedimiento para el diseño de la estrategia organizacional a partir del empleo de mapas estratégicos. Tesis de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas. Cuba.

Oller, C. M. (2013). ¿Qué aprendo, como aprendo? Concepciones sobre el aprendizaje y uso de la anotación musical en estudiantes de instrumentos de viento-madera. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid.

Ortiz, A. (2014). Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Holguín

Ortiz, A., Pérez, M., y Velázquez, R. (2013a). Procedimiento para la gestión por procesos en universidades. Taller Nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas, Cuba. ISBN: 978-959-16-2103-0.

Ortiz, A., Pérez, M., y Velázquez, R. (2013b). Procedimiento para el diseño de un sistema de gestión con un enfoque integrado y por procesos. Ponencia presentada en el 8vo Simposio Internacional Calidad 2013, La Habana, Cuba. ISBN: 978-959-7136-99-6.

Padilla, R. (2006). La Gestión del cambio: el caso de la Universidad de Guadalajara, presentación del curso IGLU 2006, Región México, Guadalajara, Jal. Julio 3 de 2006

Paneque G. A, Valcárcel N. (2010) Aproximaciones a la formación por competencias, una vía para acercar el micro al macrocurrículo en una carrera universitaria. En: Revista Órbita Científica. La Habana. Cuba.

Paneque, A. (2012). Modelo didáctico para el desarrollo de competencias profesionales en los estudiantes de la carrera Ingeniería Electrónica. Tesis doctoral en Ciencias de la Educación. URMPSFX. Sede. Santa Cruz de la Sierra.

Passos, C. I. (2014). Alternativa para la actividad cognoscitiva independiente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Química en la República de Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Ciencias Pedagógicas. La Habana

Peiteado, M. (2013). Los estilos de enseñanza y aprendizaje. Revista Estilos de Aprendizaje. Fac. Ciencias de la Educación y del Deporte, Universidad de Vigo. nº11, Vol 11, abril: 1-12.

Peña, A. (2002). Análisis del Instrumento de evaluación del desempeño docente, de los centros educativos privados del distrito. No. 11-02 de Puerto Plata. Disponible en <http://www.oei.es/> consultado 12 de Junio 2014.

Pérez, A. (2010). Aprender a Educar: nuevos deseos para la profesión de docentes. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado.

Pérez, A. (2015). La formación inicial del profesorado basado en competencias. La relevancia del practicum. Taller 4. Cuenca, Ecuador.

Pérez, J. (2007). La evaluación como instrumento de mejora de la calidad del aprendizaje. Propuesta de intervención psicopedagógica para el aprendizaje del idioma Inglés. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad de Girona, España.

Pérez, M. (2007). *Estrategia de superación interventiva con enfoque interdisciplinario para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores generales integrales.* (Vol. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas). La Habana: ISPEJV.

Pesántes F. y otros. (2014). Revista Cubana de Educación Superior, Enero-Abril nº 1 2014

Piedade L. (2014). Superación didáctica de los profesores para la formación de habilidades científico investigativa en los estudiantes del II ciclo de enseñanza secundaria en Angola. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias de la Educación. La Habana

Plano Nacional de Formação de Quadros 2013-2020. Angola. Versão Final, Stembro de 2012

Pogolotti, G. (2015). ¿Aprender a aprender o aprender a pensar? Periódico Juventud Rebelde, 9 de agosto. La Habana, Cuba.

Ponce, Z. (2005). El desempeño profesional pedagógico del tutor del docente en formación en la escuela primaria como microuniversidad. Tesis Doctor en Ciencias pedagógicas.Cuba.

Portuondo, H. O. (2013). Sistema de acciones de superación para el mejoramiento del desempeño profesional pedagógico de los profesores de la carrera de tecnología de la salud. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, Cuba.

Pouchoulo, T. (2011). La actividad científica investigativa en la universidad bolivariana de Venezuela. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana

Prado, A. (2011). Modelo para la gestión del proceso de investigación científica en facultades de Cultura Física. *Didáctica y Educación*. 3, 121-136.

Prado, L. P. (2008). Desafíos en la gestión académica. Quito

Programa de Governo do MPLA 2012-2017

Pulido, J.J. y Moreno, C. (2016). Desempeño de formadores en relación con cuatro competencias del perfil de egreso del plan de estudios 2012 de la Licenciatura en Educación Primaria en la ENRJSM. México. Universidad 2016. FOR 054. Cuba

Quintas, P. (1997). Knowledge Management: a Strategy Agenda. *Journal of long Range Planning*, 30 (3), 385-391.

Quitambo, A. (2010). La formación de profesores de Matemática en el Instituto Superior de Ciencias de Educación en Benguela-Angola. Un estudio sobre su desenvolvimiento. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Portugal.: Universidad de Lisboa.

Ramachandran, S., Ismail, H. y Siong, C. (2009). The practice of knowledge management processes: a comparative study of public and private higher education institutions in Malaysia. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39(3), 203–222

Remedios, J. (2005). Desempeño, creatividad y evaluación de los docentes en el contexto de los cambios educativos de la escuela cubana. Curso 75. Pedagogía 2005. La Habana.

Resolución 4/07. Líneas maestras para la mejora de la gestión en la enseñanza superior. Consejo de Ministros. Angola. 2 de febrero del 2007

Rodríguez, D. C., y Rodríguez, A. P. (2010). La estrategia como resultado científico de la investigación educativa. Universidad Pedagógica “Félix Varela” Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas. Santa Clara. Cuba

Rodríguez, L. (2013). La superación pedagógica del tutor de la práctica preprofesional del técnico medio en la especialidad Electricidad (Vol. Tesis en opción de obtener el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Universidad de las Tunas. Las Tunas, Cuba

Rodríguez, M. (2010). La sistematización como resultado científico de la investigación educativa. ¿sistematizar la sistematización? Centro de Ciencias e Investigaciones Pedagógicas; Universidad Pedagógica “Félix Varela”. Santa Clara. Cuba

Rodríguez, M. (2014). Sistema de la enseñanza superior, fortalezas y debilidades. *Revista Órbita Pedagógica.*, Vol. 1, Año, No. 1 Publicação quadrimestral (Janeiro-Abril).

Rodríguez, R. (2015). El desarrollo de la competencia lectora en el desempeño profesional pedagógico del maestro primario. Tesis presentada a Doctor en Ciencias Pedagógicas.

Roux Oropeza, D. R. (2013). Cambio educativo: desarrollo organizacional y gestión universitaria. Revista Congreso Universidad, 2(3), 1-11.

Rowley, J. (2000). Is higher education ready for knowledge management? International Journal of Educational Development, 14(7), 325–333.

Sánchez, M. (2009). Bases para el diseño de un modelo de gestión en Instituciones de Educación Superior estatales de ciencias económicas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires

Sánchez, M. (2011). Las tecnologías de la información y las comunicaciones en el desempeño profesional pedagógico del docente en la unidad básica integradora proyecto en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. IPLAC. La Habana.

Santiesteban, M. (2003). Programa educativo para la superación de los directores de las escuelas primarias del Municipio Playa. Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. Cuba

Santos R. (2014). Estrategias pedagógicas para contribuir en la especialidad de biología-química de la formación de profesores de educación media a la promoción y educación para la salud. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana

Santos, J., y otros. (2008). Modelo pedagógico para la formación permanente del profesor del IPI sustentado en la integración de la superación, el trabajo metodológico y la actividad científica. (Vol. Proyecto "Modelo de Instituto Politécnico de Informática"). La Habana. Cuba.

Silva, E. (2004). O burocrático e o político na administração universitária. Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto. Centro de Investigação em Educação Instituto de Educação e Psicologia Universidade do Minho. Braga.

Silva, G. y Santos, L. A. (2013). A Formação universitária e gestão académica no ensino público: experiências de ações extensionistas na UFM e na UFBA. Revista Temas em Educação, João Pessoa, v.22, n.2, p. 171-190, jul.-dez. 2013.

Silva, M. (2014). Estrategias didáctica de educación ambiental mediante la disciplina biología, para el 1º ciclo de la enseñanza secundaria en Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana

Silvestre M y Zilberstein, J. (2000). Enseñanza y aprendizaje desarrollador. México DF, México: Ediciones CEIDE.

Schmidt, I. (2012). Tendencias del desarrollo universitario y los sistemas de educación superior en Costa Rica: la universidad nacional y la creación del programa académico interdisciplinario región Huetar Norte y Caribe. Ponencia Universidad 2012. La Habana, Cuba.

Simbaña, H. (2016). La vinculación con la sociedad!! entre el ser y el deber ser!!. Taller Internacional de Extensión Universitaria. Universidad 2016. La Habana

Soma, A. (2012). Un sistema de trabajo para el perfeccionamiento de la actividad pedagógica profesional de los directivos en la provincia de Luanda, Angola. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPEJV. Cuba

Spínola, M., Torres, A. y Mohar, F. (2012). Dimensiones para la evaluación de la calidad de la gestión institucional en los Institutos Superiores Politécnicos de Angola. En: Universidad 2012. Cuba.

Suizo L. (2013). Las repercusiones del desempeño docente en la satisfacción y el desgaste del profesorado. Tesis de doctorado. Universidad de Valencia.

Teca, D. D. (2013). Estrategia de superación para la educación ambiental de los profesores del área de Ciencias Humanas de la Escuela de Magisterio Primario de Luanda. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. UCPJM. Camaguey, Cuba.

Tobón, S., Guzmán, C., Hernández, J., y Cardona, S. (2015). Sociedad del conocimiento: Estudio documental desde una perspectiva humanista y compleja. Rev. Paradigma, XXXVI. (2).

Tomás, A. (2013). Concepción teórico-metodológica de la preparación psicopedagógica del profesor para la atención a los alumnos del segundo grado con dificultades en el aprendizaje de la lengua portuguesa de la

enseñanza primaria en Benguela. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Habana Cuba. IPLAC.

Toscano, G Y Junior, A. (2013). A formação universitária e gestão acadêmica no ensino publico experiências de ações extensionistas naufrn e ufba. Revista Temas em Educação, V.22, N.2., jul-dez. 171-190.

Tristá, B. (2005). Gestión en las Universidades. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. La Habana. Cuba. 2005.

Tristá, B. (2006). Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe (2000-2005). IESALC/UNESCO. 2006.

Tristá, B. (2007). Contribuciones teórico-metodológicas y aplicaciones prácticas para el desarrollo de la Gestión Universitaria como campo de estudios. La Habana. Tesis de Doctor en Ciencias. La Habana.

Tristá, B. (coord.). (2001). Administración universitaria. Módulo II: Gestión de las actividades académicas. Univ. Autónoma Juan Misael Saracho-Universidad de La Habana. Ed Universitaria Tarija

UNESCO (1998). La Educación Superior para el Siglo XXI: visión y acción. Conferencia Mundial de Educación Superior. París.

Uzcátegui R. (2015). Algunas reflexiones sobre la formación basada en competencias. Odiseo, Revista electrónica de Pedagogía, 2012. Consultado septiembre 2015 Disponible en: <http://odiseo.com.mx/bitacoraeducativa/2012/10/algunas-reflexiones-sobre-formacion-basada-en-competencias>

Valcárcel, N. (2016). La Pedagogía de la Educación Superior del Siglo XXI y la formación basada en competencias. Editorial. Quality-UMSA. S. R. L. La Paz. Bolivia.

Valcárcel, N., y González, D. (2001). Evaluación y Acreditación Institucional. Universidad Real Pontificia de San Francisco. Sucre, Bolivia, p. 36.

Valenzuela, C. (2013). Sociedad de la información, Alfabetización informacional y cambio de rol de la Biblioteca Universitaria. Estudios hemisféricos y polares.

- Valle, A. y otros (2006). Dirección, organización e higiene escolar. Ciudad de la Habana. Cuba
- Valle, A. (2007). Metamodelos de la Investigación Pedagógica. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, MINED. La Habana, Cuba
- Valle, A. (2012). La investigación educativa: otra mirada. Ed. Pueblo y Educación. Habana Cuba.
- Vargas, D. (2010). Evaluación de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en las aulas de ingenierías de las Universidades Derivadas Chilenas. Tesis doctoral. Sevilla. España.
- Vásquez, J. y Carrillo, M. (2012). Procedimiento general para el sistema de control de calidad en universidades mediante la gestión por procesos. Universidad 2012. La Habana
- Vásquez, J. (2007). Sistema de gestión del proceso curricular para la fundación educativa Esumer. Tesis en opción a Doctor en Ciencias Pedagógicas. Pinar del Río. Cuba
- Vázquez, M. (2011). La superación profesional de los docentes de la carrera de medicina para el tratamiento del contenido de farmacología. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. Cienfuegos.
- Vecino, F. (2004). La universidad en la construcción de un mundo mejor. Conferencia Magistral. En Universidad 2004, Palacio de las Convenciones, La Habana, Cuba.
- Vigotsky, L. S. (1982). O jogo e sua função no desenvolvimento psíquico do menino. Revista Cuadernos de Pedagogía (No. 85), 63.
- Vigotsky, L. S. (1997). Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores. La Habana. Científico-Técnica.
- Vigotsky, L. S. (1998). Pensamiento y lenguaje. La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación.
- Viteri, J. (2012). Modelo y procedimientos para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Matanzas. Tesis de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Cuba
- Wallace, W. (1999). Knowledge Management Today. Sevilla, España.

Wendolin, A. y Díaz, J. (2014). Gestión de la investigación en la universidad pública venezolana. *Telos*, 16 (1), 135-157.

Wiig, K. (1995). *Knowledge Methods*. Texas, E.U: Schema Press, Ltd.

Wolyneq, (2007). Os novos desafios da gestão acadêmica. Consultado: 20n de febrero de 2012 En: <https://www.techne.com.br/artigos/Os%20novos%20desafios.pdf>

Zeca, J. (2016a). Los valores de la profesión: reto de la formación continua en los estudiantes de la Universidad "José Eduardo Dos Santos", Angola. Universidad 2016. PED 391. Cuba

Zeca, J. (2016b). Formación y desarrollo de los valores de la profesión en los estudiantes de la Universidad "José Eduardo dos Santos", Angola. Tesis de Doctor en Ciencias Pedagógicas. ICCP. Habana. Cuba

Zepeda, A. y otros (2011). Gestión universitaria y procesos de aprendizaje para la calidad educativa: el caso del cucea de la Universidad de Guadalajara. México.

Zilberstein, J. (2002). Aprendizaje y categorías de una didáctica integradora. [CD-ROM]. Maestría en Ciencias de la Educación Superior. CEDE.UMCC. Cuba

Zinga, A. (2012). Estrategia de profesionalización para el perfeccionamiento del desempeño profesional pedagógico del maestro primario de la provincia de Kwanza Sul de la República de Angola. Tesis al grado de doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana.

ANEXOS

Anexo 1. Aspectos esenciales referentes a las relatorías de la Facultad de Ciencias Sociales 2012-2014

Anexo 2. Cuestionario aplicado a los posibles expertos para determinar su coeficiente de competencia

Anexo 3. Procesamiento de los datos para la determinación del nivel de competencia

Anexo 4. Caracterización del panel de expertos

Anexo 5. Dimensiones, indicadores, criterios de medida y métodos para la recogida de información

Anexo 6. Guía para la entrevista al personal directivo de la Facultad de Ciencias Sociales

Anexo 7. Cuestionario a los profesores para determinar el estado actual de la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales

Anexo 8. Cuestionario a los estudiantes para determinar el estado actual de la Gestión académica Universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales

Anexo 9. Resultados de la encuesta realizada a los estudiantes de Licenciatura en Historia, en Sociología y en Ciencia Política

Anexo 10. Guía de observación a clases

Anexo 11. Resultados de observación a clases por carreras

Anexo 12. Encuesta a profesores

Anexo 13. Encuesta de satisfacción a los profesores

Anexo 14. Encuesta de satisfacción a los estudiantes

Anexo 15. Entrevista para el personal directivo de la Facultad de Ciencias Sociales

Anexo 16. Técnica de ladov. Evaluación de las actividades académicas a través de un test de satisfacción y la encuesta aplicada a los profesores, estudiantes y a la sociedad

Anexo 17. Cuestionario para los expertos seleccionados para la evaluación de la estrategia

Anexo 18. Análisis estadístico de la evaluación por los expertos de la estrategia propuesta.

Anexo 19. El cuerpo

Anexo 20. Resultados de la observación de clases por carreras después de implementadas varias acciones de la estrategia

Anexo 1. Aspectos esenciales referentes a las relatorías de la Facultad de Ciencias Sociales 2012-2014

Consta en la introducción que en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda para la consolidación del trabajo de planificación ya empezado, la dirección de la Facultad deberá apuntar, con claridad, los caminos a recorrer, las dificultades a vencer, las tareas a ejecutar. La facultad va a continuar promoviendo formas consensuales de aprobación de objetivos y metas a lograr, garantizando una movilización completa de todos los elementos de la facultad, en una conjugación de esfuerzos y voluntades que constituyen una de las mayores potencialidades de esta institución. Para tal es importante continuar trabajando como hasta aquí, con determinación, para que la Facultad de Ciencias Sociales se afirme cada vez más como una institución de calidad y prestigio. Así, la Facultad de Ciencias Sociales reafirma el principio de que la docencia debe estar estrechamente ligada a la investigación científica y a su identidad propia que resulta de su vocación para la enseñanza e investigación en los dominios de las Ciencias Sociales y Humanas, permitiendo una interdisciplinariedad y transdisciplinariedad singulares en el sistema de la enseñanza angolana, haciendo justicia a su lema: Estudiar para Servir.

Anexo 2. Cuestionario aplicado a los posibles expertos para determinar su coeficiente de competencia

Objetivo: Determinar los expertos que serán considerados en la investigación.

Compañero/a usted puede ser partícipe, si así lo desea, de una investigación que se realiza en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto, Luanda, Angola, relacionada con la gestión académica universitaria para el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Como parte del proceso de selección de expertos se le solicitan los datos generales y que se autoevalúe de la manera más objetiva posible.

Atendiendo a la experiencia adquirida en su labor como docente-investigador/especialista en gestión, consideramos que usted posee los requisitos necesarios para acometer esta tarea.

I. Datos generales:

Nombre y apellidos: _____ Centro a que pertenece: _____

Especialidad: _____ Categoría docente: _____ Título académico/Grado científico: _____

Actividad que desarrolla: _____ Años de experiencia en educación superior: _____

Formación en gestión: _____ Actividad vinculada a la gestión: _____

II. Autovaloración sobre su nivel de conocimientos:

Marque con una equis (X) en la escala siguiente (1 es el mínimo) el valor que se corresponde con el nivel de conocimientos que usted posee de la información global que se aborda en la investigación y clasifique en alto, medio o bajo sus fuentes para la argumentación

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fuentes para la argumentación	Grado de influencia expresada en cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
1.Experiencia en la labor como docente o asesor en gestión.			
2. Conocimiento de vías para desarrollar la gestión académica universitaria durante el ejercicio de las funciones que desempeña.			
3. Conocimiento de vías para el establecimiento de vínculos entre la universidad y la sociedad			
4. Experiencia en investigaciones científicas que respondan a las demandas tecnológicas de la gestión			
5. Participación en proyectos de investigación mediante el vínculo universidad- sociedad			
6. Conocimiento sobre temas de desempeño del profesor			
7. Conocimiento sobre estrategias como resultado científico de una investigación			

Le agradecemos su colaboración, Profesor: MSc. Rodrigo da Cruz Suama

Anexo 3. Procesamiento de los datos para la determinación del nivel de competencia

Fuentes para la argumentación	Grado de influencia expresada en cada una de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
1. Experiencia en la labor como docente o asesor en gestión.	69.23	23.07	7.69
2. Conocimiento de vías para desarrollar la gestión académica universitaria durante el ejercicio de las funciones que desempeña.	80.76	19.23	-
3. Conocimiento de vías para el establecimiento de vínculos entre la universidad y la sociedad	88.46	11.53	-
4. Experiencia en investigaciones científicas que respondan a las demandas tecnológicas de la gestión	73.07	26.92	-
5. Participación en proyectos de investigación mediante el vínculo universidad- sociedad	88.46	11.53	-
6. Conocimiento sobre temas de desempeño del profesor	92.30	7.69	-
7. Conocimiento sobre estrategias como resultado científico de una investigación	90.23	9.70	

Nivel de competencia de los expertos			12	0.91	Alto
Experto	Índice	Nivel de competencia	13	0.76	Alto
1	0.85	Alto	14	0.92	Alto
2	0.92	Alto	15	0.90	Alto
3	0.95	Alto	16	0.68	Alto
4	0.70	Alto	17	0.89	Alto
5	0.71	Alto	18	0.86	Alto
6	0.89	Alto	19	0.96	Alto
7	0.95	Alto	20	0.93	Alto
8	0.72	Alto	21	0.94	Alto
9	0.88	Alto	22	0.93	Alto
10	0.65	Alto	23	0.88	Alto
11	0.95	Alto	24	0.93	Alto
			25	0.72	Alto
			26	0.75	Medio

Resultado final		
	Cantidad de expertos	%
Competencia Alta	18	69,23
Competencia Media	8	30,7
Competencia Baja	-	-

Anexo 4. Caracterización del panel de expertos

No.	Caracterización	Grado científico o Título académico	Categoría docente	Años de experiencia
1	Ex Jefe de Departamento, especialista en Gestión escolar	Máster	PA	25
2	Jefe de Departamento, especialista en Gestión de recursos humanos	Máster	PA	15
3	Jefe de carrera, especialista en Gestión de calidad	Dr. C.T	PT	27
4	Profesor, especialista Gestión escolar	Dr. C.P.	PT	25
5	Profesor de Mérito, ex decano especialista en Gestión de recursos humanos	Dr. C:P.	PT	44
6	Profesor, especialista Gestión de calidad	Dr. C.T	PT	42
7	Profesor de Mérito, ex decano, Profesor, especialista Gestión escolar	Dr. C.P.	PT	47
8	Profesor de Mérito, ex decano, Jefe de carrera Gestión de calidad	Dr. C.T	PT	44
9	Ex Director Provincial de Educación	Máster	PA	44
10	Profesor, especialista Administración pública	Dr. C.T.	PT	27
11	Profesor, especialista Gestión escolar	Dr. C.P.	PT	30
12	Profesor, especialista Administración local	Dr. C.P.	PT	28
13	Profesor, especialista Gestión escolar	Máster	PA	25
14	Profesor, especialista Gestión escolar	Máster	PA	44
15	Profesor, especialista Gestión de recursos humanos	Máster	PA	25
16	Profesor, especialista Gestión escolar	Máster	PA	50
17	Profesor, especialista Gestión de recursos humanos	Máster	PA	27
18	Profesor, especialista Gestión escolar	Máster	PA	29
19	Profesor, especialista Gestión escolar	Máster	PA	20
20	Profesor, especialista Gestión escolar	Máster	PA	45
21	Profesor, especialista Gestión de recursos humanos	Máster	PA	25
22	Profesor, especialista Gestión de calidad	Máster	PA	26
23	Profesor, especialista Gestión de recursos humanos	Máster	PA	27
24	Especialista en estudios comunitarios	Dr. C.T	PT	40
25	Especialista en Gestión de Tics	Máster	PA	25
26	Especialista en Gestión de Marketing	Máster	PA	26

PT: Profesor Titular

PA: Profesor Auxiliar

Dr. C.T. Doctor en Ciencias Técnicas

Dr. C.P. Doctor en Ciencias Pedagógicas

Anexo 5. Dimensiones, indicadores, criterios de medida y métodos para la recogida de información

Subdimensiones	Indicadores	Criterios de medida (Insuficiente: I; Regular: R; Bien: B; Muy Bien: MB; Excelente: E)	Métodos de recogida de información			
Dimensión 1. Gestión académica universitaria			AD	Ob	Ent	Enc
Subdimensión 1. Planificación.	1.1.1 diagnostica el entorno socio-político y de las potencialidades, necesidades y oportunidades tanto internas como externas	<ul style="list-style-type: none"> • diagnóstico incompleto • diagnóstico sin tener en cuenta las oportunidades • diagnostica el entorno socio-político y de las potencialidades y necesidades internas • diagnostica el entorno socio-político y de las potencialidades y necesidades externas • diagnóstico completo 	x	x	x	X
	1.1.2 proyecta las acciones a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos de la institución	<ul style="list-style-type: none"> • planifica la actividad curricular sin tener en cuenta todos sus elementos • prevé los estudios del macrocurrículo • programa las actividades del microcurrículo; tarea que debe cumplirse circunscrita a un plan de desarrollo universitario, adecuadamente desagregado en políticas académicas muy concretas y que contribuya a la formación de los egresados que la sociedad angolana hoy demanda • planifica las actividades docentes contentivas del desarrollo de habilidades investigativas de los estudiantes • planifica actividades que articulen el PEA y la investigación científica a la solución de problemas del entorno en función de las características de los estudiantes en el año que cursa 	x		x	x
	1.1.3 identifica las debilidades en el desempeño de los profesores analizando las necesidades de superación y planificando el trabajo metodológico, orientado al perfeccionamiento del desempeño de los profesores	<ul style="list-style-type: none"> • identifica las necesidades de superación de los docentes • identifica las necesidades de superación de los docentes y planifica acciones de trabajo metodológico • identifica las necesidades de superación de los docentes y planifica acciones de trabajo metodológico, orientado al perfeccionamiento del desempeño de los profesores • identifica las necesidades de superación de los docentes y planifica de acuerdo a las debilidades, acciones coordinadas y flexibles de trabajo metodológico, orientado al perfeccionamiento del desempeño de los profesores • identifica las necesidades del profesor para el perfeccionamiento de su desempeño y en consecuencia planifica la superación que necesita y las acciones de trabajo metodológico que en forma de sistema contribuyan a un desempeño exitoso del profesor en el PEA 	x		x	x
	1.1.4 planifica procesos para evaluar y seleccionar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos, proyectando las tareas para la dirección y coordinación de las actividades de los procesos sustantivos universitarios para lograr un proceso de enseñanza-aprendizaje de	<ul style="list-style-type: none"> • planifica procesos para evaluar y seleccionar a los profesores • planifica el control a la calidad de los programas académicos • proyecta las tareas para la dirección y coordinación de las actividades de los procesos sustantivos universitarios para la formación profesional de los estudiantes • planifica la elaboración de planes de mejora • determina indicadores para el control y la evaluación 	x		x	x

	calidad					
Subdimensión 2. Organización-ejecución	1.2.1 determina las estructuras para la implementación de las estrategias que permitan el desarrollo con calidad de los procesos sustantivos universitarios	<ul style="list-style-type: none"> • las determina pero no son suficientes • determina estructuras para el proceso de formación • determina estructuras para la realización de las investigaciones • determina estructuras para la vinculación con la comunidad • las determina correctamente con la integración de los procesos sustantivos 	X		X	X
	1.2.2 prepara los medios necesarios y estructura la superación permanente de los profesores y las acciones de trabajo metodológico que permita a partir de los resultados obtenidos en la caracterización, el perfeccionamiento del desempeño de los profesores y de los directivos para asumir la gestión de los procesos sustantivos universitarios con enfoque de proceso	<ul style="list-style-type: none"> • prepara los medios necesarios para la realización de las actividades de superación • estructura la superación permanente de los profesores, y las acciones de trabajo metodológico, orientado al perfeccionamiento del desempeño de los profesores pero no tiene en cuenta el diagnóstico • prepara los medios necesarios y estructura la superación permanente de los directivos para asumir la gestión de los procesos sustantivos • se realiza correctamente pero se omite algún elemento de los diagnosticados • se realiza correctamente 	X		X	X
	1.2.3 organiza e implementa la actividad curricular para dirigir los estudios del macrocurrículo y programar las actividades del microcurrículo en correspondencia con lo planificado y con el apoyo académico necesario, orientado a la formación de los profesores de manera que facilite cursos de perfeccionamiento y reuniones de desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> • organiza la actividad curricular sin tener en cuenta todos sus elementos • organiza los estudios del macrocurrículo • implementa las actividades del microcurrículo; tarea que debe cumplirse circunscrita a un plan de desarrollo universitario, adecuadamente desagregado en políticas académicas muy concretas y que contribuya a la formación de los egresados que la sociedad angolana hoy demanda • implementa las actividades docentes contentivas del desarrollo de habilidades investigativas de los estudiantes • implementa las actividades que articulen el proceso de enseñanza-aprendizaje y la investigación científica a la solución de problemas del entorno en función de las características de los estudiantes en su año académico 	X		X	X
	1.2.4 organiza e introduce procesos para evaluar y seleccionar a los profesores	<ul style="list-style-type: none"> • organiza e implementa los procesos para evaluar y seleccionar a los profesores • organiza e implementa el control a la calidad de los programas académicos • implementa las tareas para la dirección y coordinación de las actividades de los procesos sustantivos 	X		X	X

	y controlar la calidad de los programas de los procesos sustantivos universitarios	<p>universitarios para la formación profesional de los estudiantes</p> <ul style="list-style-type: none"> • organiza la elaboración de planes de mejora • pone en práctica indicadores para el control y la evaluación 				
	1.2.5. organiza y ejecuta tareas de dirección y coordinación de actividades de los procesos sustantivos universitarios para lograr la formación profesional de los estudiantes con la calidad que Angola exige hoy	<ul style="list-style-type: none"> • coordina las actividades • organiza y coordina las actividades • organiza y ejecuta las tareas de dirección • organiza, ejecuta y coordina pero no tiene en cuenta la formación profesional de los estudiantes • lo realiza correctamente 	X		X	X
Subdimensión 3. Control y evaluación.	1.3.1 domina las características de la institución y su estructuración macrocurricular, que es responsabilidad de la gestión universitaria y el microcurricular, que es responsabilidad de la gestión universitaria a nivel de facultad	<ul style="list-style-type: none"> • domina las características de la institución • domina la estructuración macrocurricular • domina la estructuración microcurricular • domina las características de la institución y su estructuración macrocurricular y microcurricular pero no tiene en cuenta de quién es la responsabilidad • se cumple totalmente 	X		X	X
	1.3.2 garantiza la calidad de los egresados y la selección rigurosa del personal docente	<ul style="list-style-type: none"> • garantiza la selección del personal pero no con indicadores preestablecidos • garantiza la selección del personal pero no tienen en cuenta todos los elementos para lograr la calidad de los egresados • garantiza la selección del personal pero no se trabaja desde la formación, la investigación y la vinculación con la comunidad • se trabaja desde la formación, la investigación y la vinculación con la comunidad • garantiza la calidad de los egresados y la selección rigurosa del personal 	X		X	X
	1.3.3 evalúa la dirección de los procesos sustantivos universitarios para lo que utiliza el monitoreo y el control como mecanismos de seguimiento, acompañamiento, regulación y valoración de los procesos de cambios desencadenados en la actividades en términos de impacto, resultados y logros, en función del	<ul style="list-style-type: none"> • evalúa la dirección de los procesos sustantivos universitarios pero no en función del cumplimiento de los objetivos y criterios de medida declarados en la planificación estratégica de la universidad y de la facultad en correspondencia con el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios • evalúa la dirección de los procesos sustantivos universitarios en términos de impacto, resultados y logros, pero no en función del cumplimiento de los objetivos y criterios de medida declarados en la planificación estratégica de la universidad y de la facultad en correspondencia con el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios • evalúa la dirección de los procesos sustantivos universitarios pero no utiliza el monitoreo y el control • evalúa la dirección de los procesos sustantivos universitarios para lo que utiliza el monitoreo y el control como mecanismos de seguimiento, acompañamiento, regulación y valoración de los procesos de cambios desencadenados en la actividades • lo realiza correctamente 	X		X	X

	cumplimiento de los objetivos y criterios de medida declarados en la planificación estratégica de la universidad y de la facultad en correspondencia con el desarrollo de los procesos sustantivos universitarios					
	1.3.4 evalúa el impacto de la gestión de los procesos sustantivos universitarios	<ul style="list-style-type: none"> • al evaluar no tiene en cuenta los tres procesos • los evalúa pero cada proceso por separado • los evalúa pero no tiene en cuenta los criterios para medición del impacto • no los evalúa según criterios elaborados para la medición del impacto • lo evalúa correctamente 	X		X	X
	1.3.5 analiza las principales vías y procedimientos que utilizaron los profesores y directivos para informarse y mantenerse actualizados sobre los procesos sustantivos universitarios	<ul style="list-style-type: none"> • no tiene en cuenta todos los procesos sustantivos • no tiene en cuenta la integración de los procesos sustantivos • analiza las principales vías y procedimientos que utilizaron los directivos para informarse y mantenerse actualizados sobre los procesos sustantivos universitarios • analiza las principales vías y procedimientos que utilizaron los profesores para informarse y mantenerse actualizados sobre los procesos sustantivos universitarios • las analiza correctamente 	X		X	X
	1.3.6 valora la contradicción entre las exigencias explícitas desde los planes y programas de estudio de cada carrera y los recursos que posee el profesor para actuar y las medidas para resolver las limitaciones o insuficiencia detectadas	<ul style="list-style-type: none"> • no valora la contradicción • no tiene en cuenta exigencias de los planes de estudio • no tiene en cuenta las medidas para resolver las limitaciones o insuficiencia detectadas • no tiene en cuenta los recursos que posee el profesor • lo hace correctamente 	X		X	X
	1.3.7 evalúa el desempeño del profesor y la elaboración de planes de mejora continua para resolver las insuficiencias detectadas	<ul style="list-style-type: none"> • no evalúa el desempeño • no elabora planes de mejora • lo evalúa correctamente pero no tiene en cuenta planes de mejora continua • existen indicadores del desempeño no evaluados • lo evalúa correctamente 	X		X	X
Dimensión 2: Desempeño del profesor universitario						
Subdimensión 1. Cognitiva-metodológica	2.1.1: demuestra dominio de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • dominio de los objetivos a alcanzar por sus estudiantes en la disciplina que imparte. • concibe desde su modo de actuación, objetivos en los que para su cumplimiento se necesite de la búsqueda bibliográfica y otros medios de información 	X	X		X

		<ul style="list-style-type: none"> • tiene en cuenta los objetivos que permiten integrar y sistematizar los contenidos que enseña para la solución de los problemas de su entorno. • tiene en cuenta la relación CTS y Medio Ambiente en la concepción de la disciplina que imparte • dominio del fin y los objetivos del profesional que está contribuyendo a formar. 				
2.1.2	demuestra dominio del contenido.	<ul style="list-style-type: none"> • demuestra dominio de los contenidos que imparte • aprovecha las potencialidades de los contenidos para integrarlos a la solución de problemas del entorno. • establece relaciones interdisciplinarias entre los contenidos de las diferentes disciplinas y su vinculación con la comunidad. • planifica en el sistema de clases de cada tema del programa, tareas relevantes para contribuir a la formación de valores en sus estudiantes y los vincula a su futura profesión • concibe dentro de la proyección de la disciplina, la realización de tareas de estudio independiente y actividades extraclases que contribuyan a transferir los contenidos a nuevas situaciones de la vida diaria y utilicen la tecnología, así como el desarrollo de experiencias en el trabajo científico. 	x	x		x
2.1.3:	aplica métodos, procedimientos y formas de organización que inciden positivamente en la calidad del PEA	<ul style="list-style-type: none"> • estimula el dominio práctico de la Lengua Portuguesa y del lenguaje técnico de la disciplina para favorecer el desarrollo de habilidades al escuchar y comunicarse oralmente y por escrito. • utiliza diferentes métodos y procedimientos que orientan al estudiante hacia la búsqueda independiente del conocimiento en diversas fuentes, su procesamiento y valoración. • desarrolla actividades usando diferentes métodos y procedimientos para la atención a las diferencias individuales de los estudiantes y combinando el trabajo individual y colectivo. • propicia el desarrollo de habilidades que se requieren posteriormente en otras asignaturas y para la solución de problemas del entorno a partir de las diferentes formas de organización. • estimula desde la clase, el uso de métodos y procedimientos por los estudiantes que contribuyan a su desarrollo profesional, en particular, a organizar, planificar, controlar y evaluar su trabajo y las estrategias utilizadas a partir de la forma de organización concebida. 		x		x
2.1.4	emplea medios de enseñanza que activan el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • utiliza materiales auxiliares y didácticos de apoyo al aprendizaje de los estudiantes (guías de estudio, materiales en plataformas interactivas, entre otros). • emplea software novedosos de la disciplina que imparte • aprovecha las potencialidades que le proporcionan los medios de enseñanza para propiciar la formación de valores en el futuro profesional. • emplea variados medios de enseñanza, que incluye el uso de las TIC. • utiliza resúmenes, esquemas, tablas y gráficos que permiten la valoración e interpretación de datos, así como la apropiación de conocimientos para la solución de tareas que reflejan situaciones de la vida practica. 	x	x		x
2.1.5	evalúan de forma permanente el proceso de enseñanza-aprendizaje para utilizar estrategias didácticas que contribuyan al logro	<ul style="list-style-type: none"> • proyecta la evaluación frecuente, parcial y final de los conocimientos, capacidades, habilidades y hábitos de forma integrada, teniendo en cuenta las diferencias individuales de los estudiantes. • se observa la motivación por el cumplimiento de las funciones instructivas, educativas y desarrolladoras de la evaluación precisando el cumplimiento de los objetivos. • contribuye desde la evaluación, a la formación de valores en los estudiantes a partir de la autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación. • las opiniones de sus estudiantes sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje son satisfactorias. • obtiene resultados académicos de calidad en sus estudiantes 	x	x		x

	de los aprendizajes esperado					
	2.1.6: motiva la clase de forma permanente	<ul style="list-style-type: none"> • planifica la motivación de sus clases atendiendo a las diferencias individuales de los estudiantes • logra la motivación durante la clase a partir de que los estudiantes comprenden el significado de lo que aprenden en sus múltiples interrelaciones con otros contenidos. • planifica la motivación de sus clases a partir del planteamiento y solución de tareas donde se relacionen, integren y sistematicen los contenidos con la vida • en la motivación tiene en cuenta, la contribución a la formación de valores. • logra la motivación de la clase a partir de que los estudiantes valoran la situación problemática planteada desde la transferencia de los conocimientos a la solución de nuevas tareas 		X		X
	2.1.7 mantiene un clima psicológico favorable para el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • desarrolla actividades grupales • las actividades planificadas están en correspondencia con el diagnóstico realizado a sus estudiantes. • las actividades planificadas están en correspondencia con las posibilidades de los estudiantes para su correcta solución, sobre la base de las habilidades desarrolladas • favorece un clima psicológico agradable hacia el aprendizaje, dando la posibilidad a los estudiantes de expresar sus opiniones y juicios, para contribuir al desarrollo de su profesión. • las relaciones interpersonales profesor-estudiante y estudiante-estudiante responden a las aspiraciones en la formación del futuro profesional. 		X		X
Subdimensión 2. Superación e investigación	2.2.1 se preocupa y ocupa por su superación profesional de forma permanente	<ul style="list-style-type: none"> • participa en conferencias que se desarrollan de acuerdo a las necesidades colectivas del claustro cuyo contenido responde, en lo fundamental, a las líneas y temas de investigación pedagógica declaradas por la institución como prioridades • participa en talleres de intercambio de experiencias sobre las formas de organización de la enseñanza, confección de planes de clases, confección de pruebas parciales y pruebas finales, etc. • participa en los cursos de superación, de acuerdo a las necesidades detectadas en el diagnóstico efectuado. • participa en las actividades metodológicas e imparte con calidad las actividades metodológicas asignadas. • participa en cursos de superación por iniciativa propia, de acuerdo a su autoevaluación sobre: el contenido de la disciplina que imparte, didáctica, uso de la tecnología o la investigación que desarrolla 				X
	2.2.2 realiza investigaciones y socializa sus resultados	<ul style="list-style-type: none"> • participa en servicios técnicos y asesorías de trabajos de culminación de estudios de sus estudiantes • participa en eventos científicos como ponente y como participante • obtiene publicaciones de libros, artículos en soporte electrónico, en monografías, en revistas referenciadas. • participa en proyectos de investigación e involucra en ellos a sus estudiantes • logra desde su actividad docente, vincular a los estudiantes a las actividades investigativas y a la solución de problemas de la comunidad 				X

Leyenda: AD. Análisis documental Ob. Observación Ent. Entrevistas Enc. Encuestas

Anexo 6. Guía para la entrevista al personal directivo de la Facultad de Ciencias Sociales

Objetivo: Valorar los criterios de los directivos sobre la gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales, así como la caracterización del estado actual de la preparación de los profesores en el trabajo docente, de investigación y de extensión.

- 1- ¿Cómo se realiza la selección de los profesores en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto de Luanda?
- 2- Mencione las actividades académicas que se realizan en la Facultad de Ciencias Sociales.

- 3- Declare los cursos de formación y superación profesional organizados por la FCS.
- 4- ¿Cómo definiría la gestión académica universitaria en la Facultad que dirige? _____
- 5- ¿Solicita la contribución de los profesores en asuntos de GAU de la Facultad? Sí__ No__
- 6- ¿Considera que la actual forma gestión académica universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales es participativa? Justifique
- 7- Enumere los puntos fuertes y débiles de la gestión académica universitaria de la Facultad.
Puntos fuertes: _____
Puntos débiles: _____
- 8- ¿Cuáles son las amenazas para la gestión académica universitaria de la Facultad?

- 9- Mencione cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la gestión académica universitaria de la Facultad _____
- 10- ¿Cuáles son las oportunidades de la gestión académica universitaria de la Facultad para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y extensión universitaria?
- 11- ¿Cuál considera que es el modelo de liderazgo de la gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales Luanda? ¿Por qué?
- 12- ¿Existe transparencia en la gestión académica de la Facultad? ¿Por qué?
- 13- ¿Se siente motivado con la gestión académica de la Facultad ¿Por qué?
- 14- ¿Se siente respetado por los profesores? Sí__ No__ ¿Por qué?
- 15- ¿Se siente respetado por los estudiantes? Sí__ No__ ¿Por qué?
- 16- ¿Cómo reaccionan los profesores cuando son invitados a participar en cursos de perfeccionamiento profesional?

Anexo 7. Cuestionario a los profesores para determinar el estado actual de la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales

Compañero (a): Con el objetivo de la caracterización del estado actual de la preparación de los profesores en el trabajo docente y de investigación, así como sus valoraciones sobre la gestión académica en la Facultad de Ciencias Sociales (FCS), Luanda. Le solicitamos la reflexión más sincera y objetiva para dar respuestas al cuestionario que a continuación se le presenta

Estamos convencidos que su cooperación nos será muy útil. Muchas gracias

1. Experiencia como profesor? 1 a 5 años (), 5 a 10 años (), Más de 5 años ().
2. Nivel académico: Licenciado (), Maestría (), Doctor (), Otro (). Especificar: _____
3. Categoría Profesional: Titular (), Asociado (), Asistente ().
4. ¿Qué actividades académicas realiza? Docencia (), Investigación (), Otras (). Especificar: _____
5. ¿Participa en cursos de formación profesional organizados por la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda? 1 (), 2 (), 3 (), Más ().
6. ¿Cuántas horas de clases imparte por semana? _____.
7. Motivación por la labor que realizas: Siempre () Casi siempre () A veces () Nunca ()
8. ¿Se siente respetado por los directivos? Siempre () Casi siempre () A veces (). Nunca ()
9. ¿Se siente respetado por los estudiantes? Siempre () Casi siempre () A veces (). Nunca ()
10. ¿Posees las condiciones materiales y tecnológicas para desarrollar la docencia? Si (), No ()
11. ¿Posee artículos científicos publicados? No_ Menos de 5_ Más de 5 ().
12. ¿Ha sido evaluado su desempeño como profesor? Si (), No (). ¿Cada qué tiempo?_____ ¿Los criterios de evaluación fueron imparciales? Si (), No ()
13. ¿Quién o quiénes realizan la evaluación? Directivos (), Estudiantes (), Funcionarios administrativos (),Otros ()
14. ¿Cuántas veces fue consultado para dar su contribución en asuntos de gestión académica de la FCS de Luanda? Nunca (), Menos de 5 (), Más de 5 ().
15. Considera que la gestión académica de la FCS es participativa? Si (), No ()
16. ¿Cuál es el modelo de liderazgo de la gestión académica de la FCS? Democrático (), Liberal (), Autocrático (), No sé ().
17. ¿Siente que existe transparencia en la gestión académica de la FCS? Si (), No ()
18. ¿Existe preocupación por la superación en Didáctica, para abordar los problemas en la asimilación en el proceso de enseñanza-aprendizaje? Si (), No ()
19. Se implementa actividad curricular sobre los estudios del macrocurrículo y programas de actividades del microcurrículo? Si (), No ()
20. Se garantiza apoyo académico, para facilitar los cursos de perfeccionamiento a los profesores y reuniones de desarrollo profesional? Si (), No ()
21. Se desarrolla procesos para evaluar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos? Si (), No ()
22. Se implementa la supervisión de los exámenes para los futuros estudiantes? Si (), No ()
23. Se realizan tareas de dirección y coordinación para las actividades académicas para fines de formación profesional de los estudiantes? Si (), No ()
24. Se implementan las políticas de selección, superación y evaluación del personal docente? Si (), No ()

Anexo 8. Cuestionario a los estudiantes para determinar el estado actual de la Gestión académica Universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales

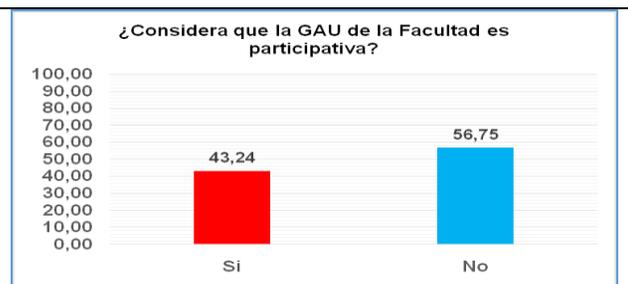
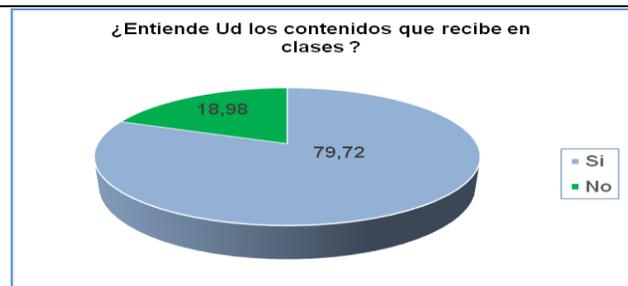
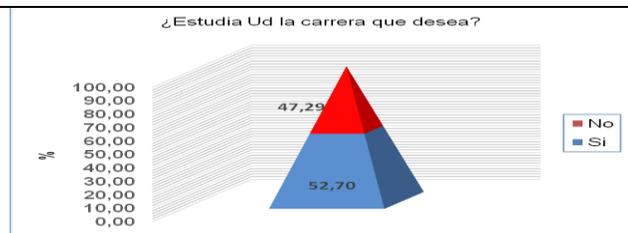
Objetivo: Caracterizar el estado actual de la preparación de los estudiantes y de los profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como la visión que poseen de la gestión académica universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda.

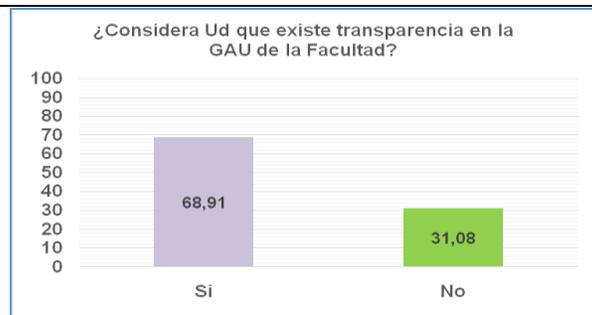
Curso -----

- 1- ¿Cómo ingresó en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda?
Aprobación de los test de ingreso (), de otra forma (). Especifique_____
- 2- ¿Estudia la carrera deseada? Sí__ No__
- 3- ¿Sus profesores son competentes en la enseñanza? Si (), No ()
- 4- ¿Entiende los contenidos de las clases? Si (), No ().
- 5- ¿Cuántas veces asiste a clases por la semana? 1 (), 2 (), 3 (), 4 (), 5 ()
- 6- ¿Visita la biblioteca escolar? Sí__ No__ ¿Cuántas veces por semana para investigación? 1 (), 2 (), 3 (), 4 (), 5 () Más (), Ninguna ().
- 7- ¿Considera que la gestión académica universitaria de la Facultad es participativa? Si (), No ().
- 8- ¿Cuál es el modelo de liderazgo en la gestión académica universitaria de la Facultad? Democrática (), Liberal (), Autocrática (), No sé ().
- 9- ¿Siente que existe transparencia en la gestión académica universitaria de la Facultad? Si (), No ().
- 10- ¿Se siente motivado por los estudios que realizas? Si (), No ().
- 11- ¿Se siente respetado por los directivos? Si (), No ().
- 12- ¿Se siente respetado por los profesores? Si (), No ().
- 13- ¿Tiene las condiciones materiales y tecnológicas para desarrollar sus estudios? Si (), No ().
- 14- Se desarrollan procesos para evaluar a los profesores y controlar la calidad de los programas académicos? Si (), No ()
- 15- ¿Se implementa la supervisión de los exámenes para los futuros estudiantes? Si (), No ()
- 16- ¿Se realizan tareas de dirección y coordinación para las actividades de la docencia para fines de formación profesional de los estudiantes? Si (), No ()
- 17- ¿Se implementan las políticas de selección, superación y evaluación del personal docente?
Si (), No ()

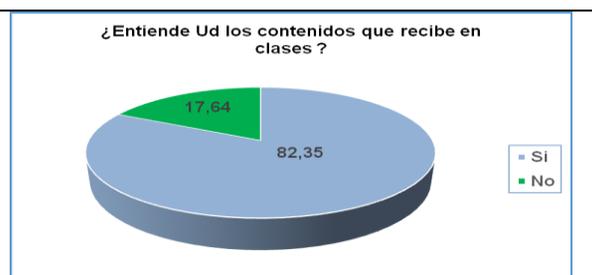
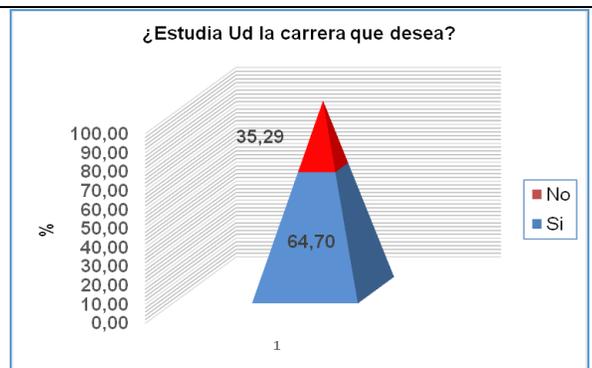
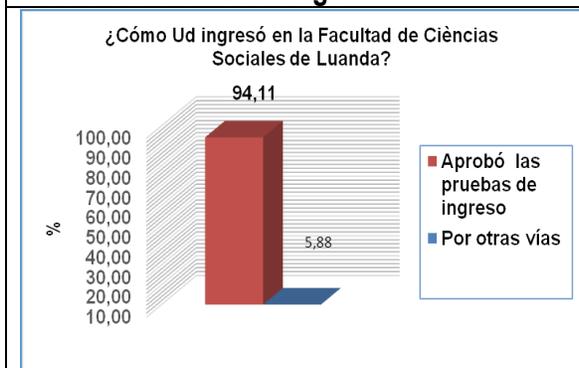
Anexo 9. Resultados de la encuesta realizada a los estudiantes de Licenciatura en Historia, en Sociología y en Ciencia Política

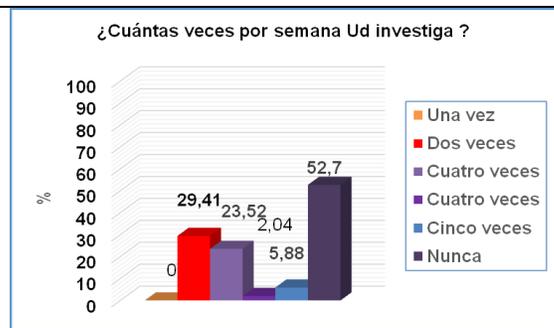
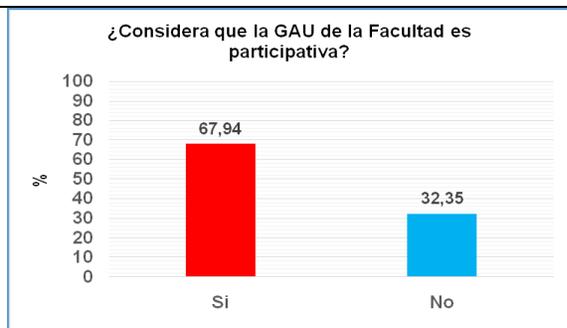
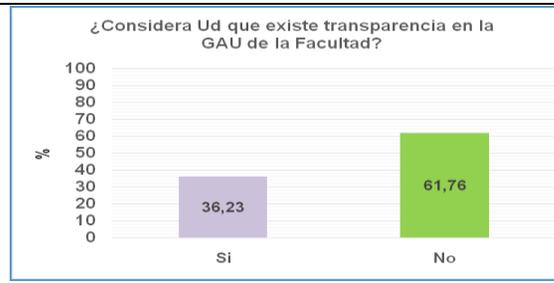
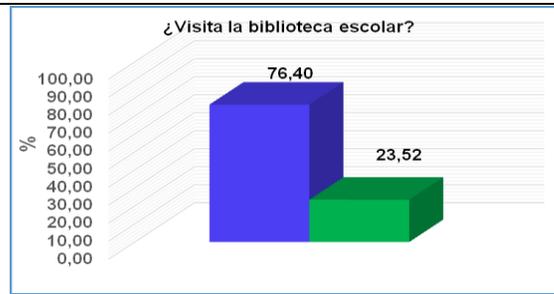
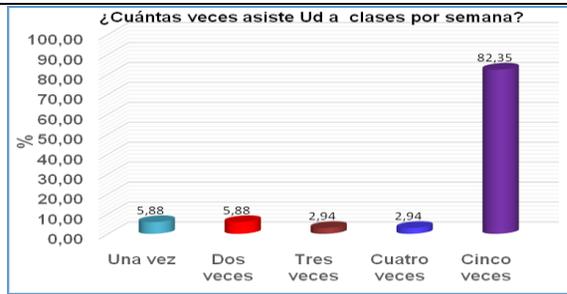
Licenciatura en Historia



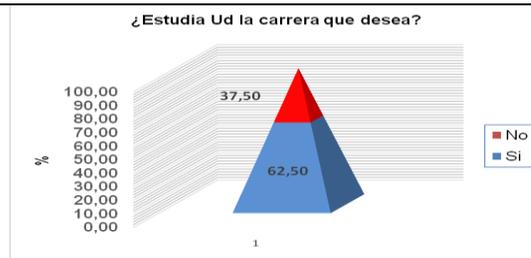


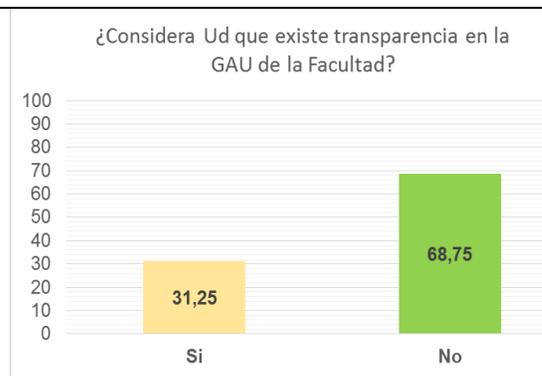
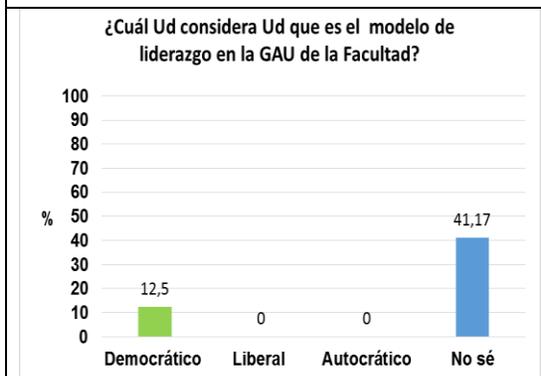
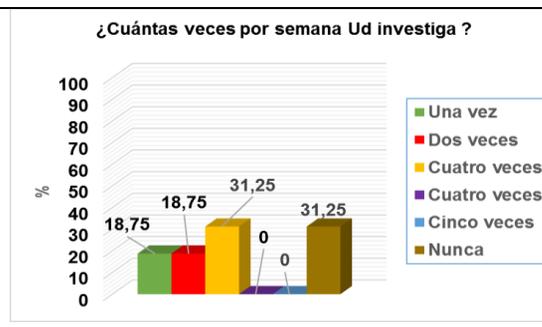
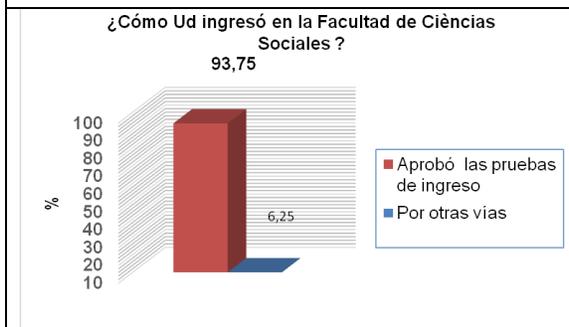
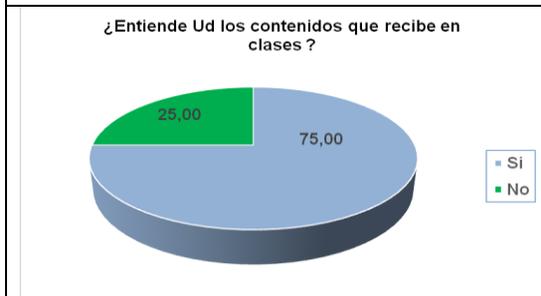
Licenciatura en Sociología





Licenciatura en Ciencia Política





Anexo 10. Guía de observación a clases

Objetivo: Recopilar información sobre el desempeño de los profesores en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Serán observados los aspectos siguientes:

- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje).
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo
- cómo el profesor proporciona feedback positivo a los estudiantes
- relaciones entre el profesor y los estudiantes, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad
- cómo el profesor desarrolla y mantiene una relación armoniosa con los estudiantes, logrando además disciplina
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales
- la motivación del profesor por la materia que imparte

Anexo 11. Resultados de de observación a clases por carreras

Resultados de la observación a clases de Licenciatura en Historia

- las características del desempeño del profesor en la sala de aula (SOAV)
- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje). (SOAV)
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes (NSO)
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase (NSO)
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase (SOAV)
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes (SOAV)
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase (NSO)
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo (NSO)
- cómo el profesor proporciona feedback positivo a los estudiantes (NSO)
- relaciones entre el profesor y los estudiantes, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad (SOAV)
- cómo el profesor desarrolla y mantiene una relación armoniosa con los estudiantes, logrando además disciplina (NSO)
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello (SOAV)
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva (NSO)
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales (NSO)
- la motivación del profesor por la materia que imparte (SOAV)

Resultados de la observación a clases de Sociología

- las características del desempeño del profesor en la sala de aula (SOAV)
- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje) (SOAV)
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes (NSO)
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase. (NSO)
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase (SOAV)
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes. (SOAV)
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase (NSO)
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo (SOAV)
- cómo el profesor proporciona feedback positivo a los estudiantes. (SOAV)
- relaciones entre el profesor y los estudiantes, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad (SO)
- cómo el profesor desarrolla y mantiene una relación armoniosa con los estudiantes, logrando además disciplina. (SO)
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello. (SO)
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva. (NSO)
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales (NSO)
- la motivación del profesor por la materia que imparte. (SO)

Resultados de la observación a clases de Ciencia Política

- las características del desempeño del profesor en la sala de aula. (SOAV)
- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje). (SOAV)
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes. (NSO)
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase. (NSO)
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase (NSO)
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes. (SO)
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase. (NSO)
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo. (NSO)
- cómo el profesor proporciona retroalimentación a los estudiantes. (NSO)
- cómo el profesor trata a todos los estudiantes firmemente y con justicia, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad. (NSO)
- relaciones entre el profesor y los estudiantes, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad (NSO)
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello. (SOAV)
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva. (NSO)
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales (NSO)
- la motivación del profesor por la materia que imparte. (SOAV)

Anexo 12 Encuesta a profesores

Estimado profesor, nuestro objetivo con esta encuesta es la determinación de las necesidades y prioridades para el perfeccionamiento de su desempeño como profesor. Su opinión es de máxima importancia. Agradecemos la información que usted suministre, la cual se traducirá en vía para el perfeccionamiento del trabajo de la gestión académica universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales.

A continuación marque con **SI** sus potencialidades y con **No** sus dificultades.

- 1- ¿Evalúas el potencial de aprendizaje y la capacidad de asimilación de los estudiantes? Sí- No
- 2- ¿Posees capacidad predictiva superior a la evaluación tradicional en relación a las competencias que pueden ser mejoradas o desarrolladas en los estudiantes? Sí_ No__
- 3- ¿Detectas a estudiantes que, aunque inicialmente aparezcan como sujetos con determinado déficit o limitaciones en una esfera o un dominio de aprendizaje, son susceptibles de mejora? Sí__ No__
- 4- ¿Presentas desafíos o tareas al estudiante que están más allá de su nivel de desarrollo actual de sus capacidades y habilidades, de sus posibilidades de solucionar la tarea independientemente? Sí__ No__
- 5- ¿Desarrollas estrategias que permiten la retroalimentación en el proceso de enseñanza-aprendizaje de forma implícita o explícita? Sí__ No__
- 6- ¿Permites una mayor socialización, de manera interactiva, de colaboración entre los estudiantes en el aula? Sí__ No__
- 7- ¿Se considera competente para identificar factores que afectan el rendimiento académico de estudiantes? Sí__ No__
- 8- ¿Comprendes las diferencias individuales de los estudiantes, que se generan a partir del proceso de enseñanza-aprendizaje y en particular en el dominio de la asimilación y solución de nuevas tareas? Sí__ No__
- 9- ¿Comprendes el desarrollo del proceso completo de adquisición, asimilación y aplicación del conocimiento? Sí__ No__
- 10- ¿Desarrollas clases de manera multidisciplinar y tienes en cuenta la interdisciplinariedad? Sí__ No__
- 11- ¿Desarrollas investigaciones científicas y haces sistematizaciones teóricas e metodológicas de sus resultados? Sí__ No__
- 12- ¿Los estudiantes participan junto a ti en las investigaciones que desarrollas? Sí__ No__
- 13- ¿Socializa sus conocimientos científicos o profesionales con la sociedad? Sí__ No__

Anexo 13. Encuesta de satisfacción a los profesores

Estimado profesor, nuestro objetivo es perfeccionar la gestión académica universitaria para que influya positivamente en el desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Sociales, y para lograrlo su opinión es de máxima importancia. Agradecemos la información que usted suministre, la cual se traducirá en beneficio de la Facultad y facilitará la mejora de los servicios que prestamos a nuestros estudiantes y en la comunidad.

A continuación marque con una X el nivel de satisfacción que usted tiene con respecto a sus criterios de cada una de las áreas de la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda

Totalmente Satisfecho (TS), Satisfecho (S), Medianamente Satisfecho (MS), Insatisfecho (I), No Sé (NS).

		TS	S	MS	I	NS
1.	Nivel de actualización y utilidad de los temas y contenidos del plan de estudio					
2.	Las metodologías empleadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje son pertinentes al nivel de exigencias de la gestión académica universitaria en la Facultad					
3.	El proceso de evaluación de los profesores desarrollados en la Facultad.					
4.	El desempeño académico de los estudiantes de la Facultad.					
5.	Los recursos didácticos y tecnológicos con los que cuenta la Facultad.					
6.	El proceso de comunicación del progreso y dificultades de los estudiantes en el aprendizaje					
7.	El nivel profesional de los profesores de la Facultad					
8.	La relación profesor-estudiante					
9.	Los servicios de apoyo para la superación de dificultades académicas de los estudiantes					
10.	Los servicios de apoyo para la formación y superación profesional de los profesores					
11.	El nivel de progreso y desarrollo de la docencia en la Facultad					
12.	El nivel de progreso y desarrollo de la investigación científica en la Facultad					
13.	El nivel de progreso y desarrollo de la extensión universitaria de la Facultad					
14.	La articulación de los proyectos de investigación científica con la estructura curricular de la Facultad					

Anexo 14 Encuesta de satisfacción a los estudiantes

Querido estudiante, el presente cuestionario sirve para generar información básica, con el propósito de saber su satisfacción con el proceso de enseñanza-aprendizaje y los servicios de apoyo a los estudiantes prestados en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda, y para lograrlo su opinión es de máxima importancia. Agradecemos la información que usted suministre, la que facilitará la mejora de los servicios que prestamos a nuestros estudiantes y en la comunidad.

A continuación marque con una X el nivel de satisfacción que usted tiene con respecto a sus criterios de cada una de las áreas de la gestión académica universitaria en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda

Totalmente Satisfecho (TS), Satisfecho (S), Medianamente Satisfecho (MS), Insatisfecho (I), No Sé (NS).

		TS	S	MS	I	NS
15	Contenidos de las disciplinas de aprendizaje.					
16	Actividades y los materiales didácticos que ayudan con los contenidos de las disciplinas.					
17	Instalaciones, equipos y mantenimiento de aulas, baños, áreas verdes.					
18	Desempeño de los profesores.					
19	Desempeño como estudiante.					
20	Grado de cumplimiento de los programas curriculares de las disciplinas.					
21	Explicación clara de los objetivos de las disciplinas de la carrera.					
22	Cumplimiento de los objetivos establecidos para las clases.					
23	Comprensión de los contenidos en las clases.					
24	Uso de material didáctico en las clases.					
25	Relevancia de los contenidos de las clases.					
26	Duración de las clases (horas por clases).					
27	Las actividades y los materiales didácticos ayudan en las clases a lograr los objetivos.					
28	Trabajos, prácticas de laboratorio y tareas durante la unidad de aprendizaje.					
29	Trabajos en grupo.					
30	Discusiones de temas en clases.					
31	Material audiovisual (videos, presentaciones, etc.)					
32	Bibliografía disponible para lograr los objetivos de las unidades de aprendizaje.					
33	Los laboratorios para la realización de las prácticas.					
34	Comportamiento ético de los profesores					
35	La motivación por parte de los profesores.					
36	Uso de las tecnologías de la información disponibles.					

Anexo 15. Entrevista para el personal directivo de la Facultad de Ciencias Sociales

Objetivo: Valorar los criterios de los directivos sobre la gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales, así como la caracterización del estado actual de la preparación de los profesores en el trabajo docente, de investigación y de extensión.

- 1- ¿Cómo se realiza la selección de los profesores en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda?
- 2- Mencione las actividades académicas que se realizan en la Facultad. _____
- 3- Declare los cursos de formación y superación profesional organizados por la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda.
- 4- ¿Cómo definiría la gestión académica universitaria en la Facultad que dirige? _____
- 5- ¿Solicita la contribución de los profesores en asuntos de gestión académica de la Facultad? Sí__ No__
- 6- ¿Considera que la actual forma gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda es participativa? Justifique
- 7- Enumere los puntos fuertes de la gestión académica universitaria de la Facultad _____
Señale los puntos débiles de la gestión académica universitaria de la Facultad _____
- 8- ¿Cuáles son las amenazas de la gestión académica universitaria de la Facultad _____
- 9- Mencione cuáles son los aspectos que se deben mejorar en la gestión académica de la Facultad

- 10- ¿Cuáles son las oportunidades de la gestión académica universitaria de la Facultad para mejorar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, la investigación científica y las actividades de extensión?
- 11- ¿Cuál considera que es el modelo de liderazgo de la gestión académica de la Facultad de Ciencias Sociales Luanda? Por qué?
- 12- ¿Existe transparencia en la gestión académica de la Facultad? ¿Por qué?
- 13- ¿Se siente motivado con la gestión académica de la Facultad ¿Por qué?
- 14- ¿Se siente espetado por los profesores? Sí__ No__ ¿Por qué?
- 15- ¿Se siente respetado por los estudiantes? Sí__ No__ ¿Por qué?
- 16- ¿Posee las condiciones materiales y tecnológicas para desarrollar de la mejor manera posible su trabajo? Sí__ No__
- 17- ¿Cómo reaccionan los profesores cuando son invitados a participar en cursos de perfeccionamiento profesional? _____

Anexo 16. Técnica de ladov. Evaluación de las actividades académicas a través de un test de satisfacción y la encuesta aplicada a los profesores, estudiantes y a la sociedad

Objetivo: Obtener información sobre la concepción del estado de la preparación en gestión académica universitaria de los directivos de la Facultad de Ciencias Sociales

Compañero (a): La información que a continuación se solicita resulta de gran importancia, ya que responde a un trabajo investigativo que se lleva a cabo con el objetivo de contribuir al perfeccionamiento de la gestión académica para el desempeño del profesor en la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda.

Deberá marcar con una equis (X) en la casilla según su criterio y de acuerdo a la siguiente escala: 1 Muy desfavorable, 2 Desfavorable, 3 Favorable, 4 Muy favorable y 5 Excelente.

Cuestionario

1. Valore la necesidad de perfeccionar la gestión académica para el desempeño del profesor en la Facultad para que sea flexible, eficiente y eficaz.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Valore el nivel de desempeño profesional de los directivos de la Facultad para desarrollar las tareas inherentes a la gestión académica universitaria con ética, flexibilidad, eficiencia, eficacia y transparencia.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Valore los servicios de apoyo para el desarrollo de las actividades académicas en la Facultad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Valore el vínculo de la Facultad de Ciencias Sociales de Luanda con la sociedad en cuanto a la apertura de institución al público, así como su participación y colaboración para la solución de problemas de su entorno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Valore el desempeño de los profesores en la Facultad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Valore la formación de los estudiantes de la Facultad.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Valore la calidad de la producción científica (publicaciones)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Valore la participación en proyectos de investigación de los profesores

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Valore la pertinencia de los proyectos de investigación en correspondencia con las líneas priorizadas de la Facultad

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Valore la participación de los estudiantes en las actividades investigativas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Valore cómo desde el proceso de enseñanza-aprendizaje se vinculan los estudiantes a las actividades investigativas y a la solución de problemas del entorno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Anexo 17. Cuestionario para los expertos seleccionados para la evaluación de la estrategia

Estimado compañero (a). Atendiendo a la experiencia acumulada en su labor como docente-investigador o especialista en gestión, solicitamos nuevamente su colaboración en la investigación que se desarrolla que como ya usted conoce se realiza en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Agostinho Neto. Solicitamos que de los indicadores que a continuación se relacionan, haga una valoración de aquellos que a su juicio pueden ser aplicados para valorar la estrategia propuesta. Si cree oportuno adicionar otro indicador puede hacerlo. Deberá marcar con una equis (X) en la casilla según su criterio y de acuerdo a la siguiente escala: el valor de la escala 1 irrelevante; 2 poco importante; 3 importante; 4 muy importante y 5 decisivo.

Indicadores	1	2	3	4	5
1. Cientificidad					
2. Flexibilidad					
3. Aplicabilidad					
4. Pertinencia					
5. Visión prospectiva					
6. Contextualización					
7. Enfoque sistémico					

Marque con una cruz (X) la celda que se corresponda con la evaluación que usted otorga en cada caso.

Unidades de medición: Muy adecuado (5), Bastante adecuado (4), Adecuado (3), Poco adecuado (2), Inadecuado (1).

	Aspectos a evaluar	5	4	3	2	1
8.	Fundamentos de la estrategia					
9.	Correspondencia del objetivo de la estrategia con su intencionalidad					
10.	Principios					
11.	Características					
12.	Etapas diagnóstico					
13.	Etapas planificación					
14.	Etapas organización-ejecución					
15.	Etapas control-evaluación					
16.	Estructura lógica de las etapas para garantizar el carácter sistémico del proceso de gestión académica universitaria					
17.	Contribución de las etapas y sus acciones al perfeccionamiento del desempeño del profesor en el proceso de enseñanza-aprendizaje					
18.	Claridad de las acciones a realizar en la etapa de diagnóstico					
19.	Claridad de las acciones a realizar en la etapa de planificación-ejecución					
20.	Claridad de las acciones a realizar en la etapa control-evaluación					
21.	Claridad de las acciones a realizar para la implementación de la estrategia					
22.	Claridad de las acciones a realizar en la evaluación de la estrategia					
23.	Factibilidad y aplicabilidad de la estrategia					

Escriba a continuación cualquier consideración que usted valore como importante para el perfeccionamiento de la misma. _____

Anexo 18. Análisis estadístico de la evaluación por los expertos de la estrategia propuesta

P-Número de expertos			P	I	C						
I- Número de ítems o preguntas			26	23	5						
C - Número de categorías de cada pregunta.											
Columnas: Categorías (descendentemente)											
Preg.	Categoría	MA	BA	A	PA	I	Pi		N-Pi		Clasif.
1	Aspecto 1										
	Frecuencia absoluta	18	7	1	0	0					
	Frecuencia acumulada	18	25	26	26	26					
	Frecuencia acumulada relativa	0.59091	0.864	1	1	1					
	Percentil	0.22988	1.097	3.5	3.5	3.5	2.3653375		-0.336537		MA
2	Aspecto 2										
	Frecuencia absoluta	20	5		1	0					
	Frecuencia acumulada	20	25	25	26	26					
	Frecuencia acumulada relativa	0.68182	0.909	0.955	1	1					
	Percentil	0.47279	1.335	1.691	3.5	3.5	2.0997177		-0.070918		MA
3	Aspecto 3										
	Frecuencia absoluta	17	5	4	0	0					
	Frecuencia acumulada	17	22	26	26	26					
	Frecuencia acumulada relativa	0.68182	0.909	1	1	1					
	Percentil	0.47279	1.335	3.5	3.5	3.5	2.4615934		-0.432793		MA
4	Aspecto 4										
	Frecuencia absoluta	20	5	1	0	0					
	Frecuencia acumulada	20	25	26	26	26					
	Frecuencia acumulada relativa	0.68182	0.955	1	1	1					
	Percentil	0.47279	1.691	3.5	3.5	3.5	2.5326822		-0.5038825		MA
5	Aspecto 5										
	Frecuencia absoluta	22	3	1	0	0					
	Frecuencia acumulada	22	25	26	26	26					
	Frecuencia acumulada relativa	0.63636	0.955	1	1	1					
	Percentil	0.34876	1.691	3.5	3.5	3.5	2.5078755		-0.479075		MA
6	Aspecto 6										
	Frecuencia absoluta	19	6	0	1	0					
	Frecuencia acumulada	19	25	25	26	26					
	Frecuencia acumulada relativa	0.68182	0.955	0.955	1	1					
	Percentil	0.47279	1.691	1.691	3.5	3.5	2.1708065		-0.142006		MA
7	Aspecto 7										

	Frecuencia absoluta		21	5	0	0	0						
	Frecuencia acumulada		21	26	26	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.63636	1	1	1	1						
	Percentil		0.34876	3.5	3.5	3.5	3.5	2.8697511		-0.840951		MA	Menor que 0.4327
8	Aspecto 8												
	Frecuencia absoluta		24	0	1	1	0						
	Frecuencia acumulada		24	24	25	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.63636	0.909	0.955	1	1						
	Percentil		0.34876	1.335	1.691	3.5	3.5	2.074911		-0.046111		MA	Menor que 0.4327
9	Aspecto 9												
	Frecuencia absoluta		26	0	0	0	0						
	Frecuencia acumulada		26	26	26	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.68182	1	1	1	1						
	Percentil		0.47279	3.5	3.5	3.5	3.5	2.8945578		-0.865758		MA	Menor que 0.4327
10	Aspecto 10												
	Frecuencia absoluta		22	1	3	0	0						
	Frecuencia acumulada		22	23	26	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.68182	0.955	1	1	1						
	Percentil		0.47279	1.691	3.5	3.5	3.5	2.5326822		-0.503882		MA	Menor que 0.4327
11	Aspecto 11												
	Frecuencia absoluta		24	2	0	0	0						
	Frecuencia acumulada		24	26	26	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.77273	1	1	1	1						
	Percentil		0.74786	3.5	3.5	3.5	3.5	2.9495717		-0.920772		MA	Menor que 0.4327
12	Aspecto 12												
	Frecuencia absoluta		19	7	0	0	0						
	Frecuencia acumulada		19	26	26	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.68182	1	1	1	1						
	Percentil		0.47279	3.5	3.5	3.5	3.5	2.8945578		-0.865758		MA	Menor que 0.4327
13	Aspecto 13												
	Frecuencia absoluta		20	6	0	0	0						
	Frecuencia acumulada		20	26	26	26	26						
	Frecuencia acumulada relativa		0.68182	1	1	1	1						
	Percentil		0.47279	3.5	3.5	3.5	3.5	2.8945578		-0.865758		MA	Menor que 0.4327
14	Aspecto 14												
	Frecuencia absoluta		21	4	1	0	0						
	Frecuencia acumulada		21	25	26	26	26						
	Frecuencia acumulada		0.59091	0.909	1	1	1						

Anexo 19. El cuerpo

El Cuerpo

Complete con sus opiniones:

En los oídos: Las cosas que escuchó de algún participante y que no olvidará nunca.

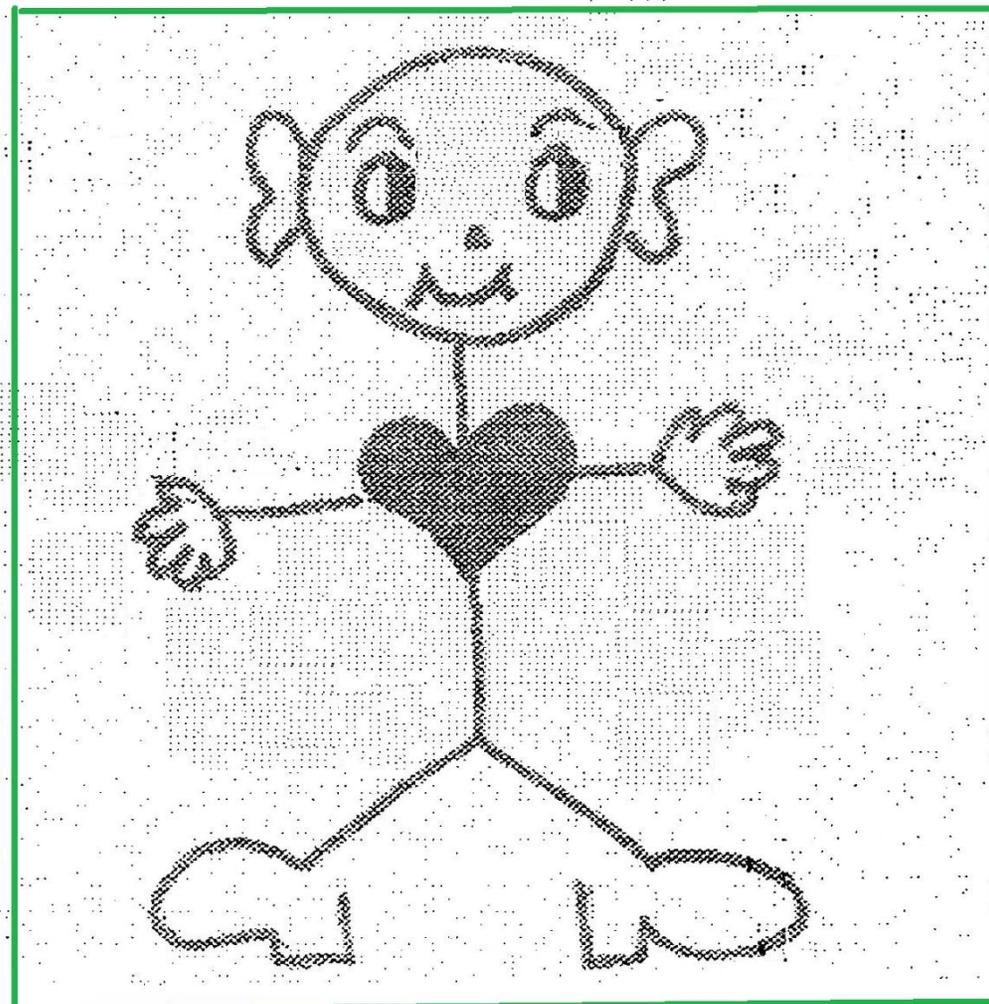
En las manos: Alguna cosa que hizo en el transcurso de las actividades y que quisiera volver a hacer.

A nivel de los pies: Una "metida de patas" de la coordinación.
Una cosa que pondrá en marcha

A nivel de la cabeza: Tres ideas principales que le hayan quedado

A nivel de los ojos: Dos cosas que vio y que le impresionaron.

A nivel del corazón: Algo que le causó alegría.



Anexo 20. Resultados de la observación de clases por carreras después de implementadas varias

acciones de la estrategia

Resultados de la observación a clases de Licenciatura en Historia

- las características del desempeño del profesor en la sala de aula (SOAV)
- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje). (SOAV)
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes (NSO)
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase (NSO)
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase (SO)
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes (SO)
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase (SOAV)
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo (SOAV)
- cómo el profesor proporciona feedback positivo a los estudiantes (SOAV)
- cómo el profesor trata a todos los estudiantes firmemente y con justicia, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad (SO)
- cómo el profesor desarrolla y mantiene una relación armoniosa con los estudiantes, logrando además disciplina (SOAV)
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello (SO)
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva (SOAV)
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales (SOAV)
- la motivación del profesor por la materia que imparte (SO)

Resultados de la observación a clases de Sociología

- las características del desempeño del profesor en la sala de aula (SO)
- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje).. (SO)
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes. (SOAV)
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase. (SOAV)
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase (SO)
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes. (SO)
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase (SOAV)
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo (SO)
- cómo el profesor proporciona feedback positivo a los estudiantes. (SO)
- cómo el profesor trata a todos los estudiantes firmemente y con justicia, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad. (SO)

- cómo el profesor desarrolla y mantiene una relación armoniosa con los estudiantes, logrando además disciplina. (SO)
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello. (SO)
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva. (SOAV)
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales (SOAV)
- la motivación del profesor por la materia que imparte. (SO)

Resultados de la observación a clases de Ciencia Política

- las características del desempeño del profesor en la sala de aula. (SO)
- la relación entre lo que los docentes hacen en el aula (proceso de enseñanza) y lo que sucede con sus estudiantes (productos del aprendizaje). (SO)
- la capacidad para diagnosticar problemas de aprendizaje en los estudiantes. (SOAV)
- la utilización de estrategias para dar solución a las dificultades de comprensión de los estudiantes en clase. (SOAV)
- la participación y comportamiento de los estudiantes en la clase (SOAV)
- el ambiente emocional que se vive hacia el interior del aula y que es percibido por los estudiantes. (SO)
- las expectativas (altas o bajas) del profesor con referencia al desempeño de los estudiantes en clase. (SOAV)
- los niveles de ayuda que brinda a los estudiantes para construir autoconocimiento y un autoconcepto positivo. (SOAV)
- cómo el profesor proporciona retroalimentación a los estudiantes. (SOAV)
- cómo el profesor trata a todos los estudiantes firmemente y con justicia, manteniendo respeto por su trabajo y su individualidad. (SOAV)
- cómo el profesor desarrolla y mantiene una relación armoniosa con los estudiantes, logrando además disciplina. (SOAV)
- forma en que logra motivar a los estudiantes para que participen en las actividades de la clase y qué estrategias de enseñanza utiliza para ello. (SO)
- forma en que gestiona el tiempo, los recursos y el material para una enseñanza efectiva. (SOAV)
- utilización de estrategias para lograr las relaciones grupales (SOAV)
- la motivación del profesor por la materia que imparte. (SO)