

Gestión de los procesos universitarios en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río

Process Management at the Language Centre, University of Pinar del Río

Tamara Gutiérrez Baffil^{1*}

Santiago J. Rivera Pérez²

Rogelio Robaina Pérez¹

Luis Mijares Nuñez¹

¹Universidad de Pinar del Río, Cuba

²Ministerio de Educación Superior, Cuba

*Autor para la correspondencia. tamara@upr.edu.cu

RESUMEN

El presente trabajo muestra resultados parciales del diagnóstico realizado a la gestión de los procesos académicos universitarios, docencia, investigación y extensión en el Centro de idiomas (CI) de la Universidad de Pinar del Río (UPR). Las técnicas aplicadas confirmaron la desarticulación existente en el proceso de gestión y el resto de los procesos académicos universitarios en el centro, lo cual limita su integración en función de la formación profesional de los estudiantes. Se exponen diferentes elementos a tener en cuenta para la gestión de los procesos académicos universitarios en el CI, con el objetivo de aplicar una estrategia que potencie la pertinencia de los procesos formativos. El estudio realizado llevó a concluir que la gestión de los procesos académicos universitarios en el CI puede constituir un proceso dinamizador del componente académico-investigativo-laboral presente en la concepción de la Educación Superior cubana.

Palabras clave: centro de idiomas, gestión, perfeccionamiento del inglés, política, requisito de graduación.

ABSTRACT

In this paper, partial results of the diagnosis of the process management of teaching, research, and extension at the Language Centre, University of Pinar del Río, are presented. They show that these processes are not

interrelated, which badly affects student training. Some suggestions for a better process management at the Centre are made with the aim of improving these processes. Such improvement would be in tune with the goals of Cuban higher education.

Keywords: *Language Centre, teaching of foreign languages, training of professionals, management, university processes.*

Recibido: 27/6/2017

Aceptado: 5/4/2018

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se llevan a cabo importantes transformaciones orientadas al mejoramiento continuo de las Instituciones de Educación Superior (IES) cubanas, las cuales deben contribuir al desarrollo de sus funciones básicas para evitar la coexistencia de unidades académicas aisladas y asistémicas, aun cuando estas sean la base donde se gesta el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos institucionales. En este sentido, uno de los elementos inherentes al desarrollo de los procesos académicos universitarios se relaciona con su capacidad de gestión, por lo que la dialéctica del binomio gestión-proceso constituye la plataforma sobre la que se erige la universidad como institución social. En particular, lograr una mayor agilidad en la toma de decisiones desde nuevas concepciones y prácticas, en materia de gestión universitaria en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río, pudiera contribuir a fortalecer su vínculo, cada vez más estrecho, con la sociedad y su desarrollo.

Los centros antes mencionados constituyen una estructura administrativa de nuevo tipo en la educación superior cubana, cuya creación responde a la necesidad de implementar la política para el perfeccionamiento del inglés en las universidades.

Surge la necesidad de abordar este tema tomando como referentes los enfoques actuales de dirección debido a que todavía la concepción e instrumentación del proceso de enseñanza del inglés no permite lograr los niveles deseados en el dominio de la competencia comunicativa que requiere un profesional hoy día, además de la falta de comprensión de la necesidad de cambio por las estructuras de dirección de las universidades, la insuficiente actualización de los enfoques y métodos de enseñanza, la falta de oportunidades de formación continua y de capacitación docente, así como de posibilidades de acceso y utilización de materiales, recursos de aprendizaje y medios técnicos, y sobre todo, por la excesiva cantidad y heterogeneidad de los estudiantes en los grupos docentes.

En los talleres nacionales que se han desarrollado sobre la estrategia para la implementación de esta política, se han adoptado acuerdos que se relacionan con:

- El papel de las universidades, particularmente los centros de idiomas, como estructura de gestión para garantizar la implementación de la política.
- La valoración que desde la Dirección de Recursos Humanos del MES se debe hacer sobre las definiciones en torno a la creación de los centros de idiomas, su estructura y proyecciones de trabajo.
- La fundamentación sobre la creación de los centros de idiomas, su estructura y proyecciones de trabajo para orientar a las universidades con relación a la creación de estos.

La situación problemática antes expuesta justifica la urgencia de iniciar un proceso de investigación dirigido a fundamentar un modelo de gestión del Centro de idiomas que permita implementar una estrategia para su aplicación en la Universidad de Pinar del Río desde los fundamentos teóricos y los resultados derivados del diagnóstico realizado.

1. MÉTODOS

El presente estudio comienza en el curso 2015-2016, a partir de la orientación de crear los centros de idiomas para la implementación de la política del perfeccionamiento del inglés en la Universidad de Pinar del Río (UPR) y la necesidad de llevar a cabo la gestión de esa estructura. Se define la muestra conformada por el 100 % (21) de los profesores del centro, obviamente se incluyen cuatro docentes que se han desempeñado como jefes del departamento en períodos anteriores y las dos jefas de disciplinas. Adicionalmente, se tomó una muestra de ocho dirigentes (cinco jefes de año académico y tres jefes de carrera) de las especialidades en la que presta sus servicios el centro.

La identificación del problema y la constatación del estado actual del proceso estudiado se desarrollan a partir de la definición de gestión y, en función de ello, se determinaron las siguientes dimensiones para realizar el diagnóstico de los procesos académicos universitarios en el Centro de idiomas en cuanto a: planificación, organización, ejecución y control. Nótese que se han seleccionado como dimensiones a las funciones de gestión. Se construyó un sistema de instrumentos en el que se filtraron las dimensiones e indicadores propuestos, el cual se aplicó a los implicados en la gestión de los procesos académicos universitarios en el Centro de idiomas.

A partir de la consulta de documentos rectores o normativos, que se han generado a partir de la implementación de la política y los que genera el propio centro, se hizo un análisis de cómo se realiza la planificación y la organización de la gestión, funciones que constituyen el punto de partida de la gestión, a su vez desglosados en las normativas, planeación estratégica, lineamientos, plan de acciones, plazos, responsables del cumplimiento y los medios para este fin.

De igual manera se analizaron los niveles de coordinación entre las diferentes áreas y carreras, implicación de los responsables, eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros para la ejecución de las tareas. La observación participativa a los colectivos de disciplinas tuvo como objetivo evaluar la gestión de los procesos sustantivos desde el trabajo metodológico. Por su parte, la encuesta a los profesores del centro, la entrevista semiestructurada a los que se desempeñaron como jefes de departamento en periodos anteriores, a directivos de carreras y años académicos de la universidad, así como la entrevista a la autora del Programa Director de Idiomas para la Educación Superior cubana permitieron constatar el estado del objeto de la investigación.

Los aspectos que se evaluaron estuvieron en torno a verificar cómo se concibe la gestión de los procesos académicos universitarios en el Programa Director de Lenguas, las Estrategias Curriculares de Lengua Materna y Lengua Extranjera. Se analizó, además, la *Resolución No. 120/10 Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior* (MES, 2010) y el *Proyecto de Resolución Ministerial/2016* (MES, 2016b) que constituye el marco legal para la implementación de la política para el perfeccionamiento de la enseñanza del inglés en las carreras de la Educación Superior cubana, con el fin de verificar la existencia de regulaciones en torno a la gestión de los procesos académicos universitarios en centros de idiomas. Del mismo modo, se analizaron los Planes de Trabajo Metodológico, los planes de resultados individuales y los planes de trabajo mensuales para determinar cómo se realiza la gestión de los procesos académicos universitarios.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

2.1. El Centro de idiomas y los procesos académicos universitarios

La Educación Superior cubana lleva a cabo hoy la política para el perfeccionamiento del sistema de formación continua de sus profesionales, que da respuesta a los problemas identificados en el diagnóstico realizado a nuestro modelo de universidad. Este modelo de universidad exige el incremento continuo de la calidad y la pertinencia en la formación integral de los estudiantes, con énfasis en los valores de la Revolución Cubana y en la creación, extensión y difusión del conocimiento.

Con tal propósito, desde principios del año 2009 vienen sucediendo trascendentes transformaciones, entre las cuales se destacan el fortalecimiento del trabajo educativo y político ideológico; la conceptualización y redimensionamiento de la educación superior en los municipios para garantizar la misma calidad que en las sedes centrales; el perfeccionamiento del sistema integral de superación de los profesores priorizando los contenidos políticos e ideológicos; el establecimiento del requisito de aprobar exámenes de Matemática, Español e Historia de Cuba para ingresar a la educación superior en cualquier carrera y tipo de curso; la exigencia del dominio de la lengua materna y el dominio del inglés como lengua extranjera.

En este último, diversos estudios han constatado que en general los graduados universitarios no poseen competencia comunicativa aceptable en idioma inglés. Es entonces que se decide aprobar en esta política la incorporación gradual a los planes de estudio de todas las carreras la obtención del nivel B1+ del Marco Común de Referencia Europeo para las Lenguas como requisito de graduación en el que el estudiante dispondrá de hasta cuatro años para adquirir los conocimientos necesarios por la vía que prefiera.

Esta decisión es la que posiblemente ha impactado más en la sociedad cubana, pues establece el dominio de esa lengua como requisito de graduación en este nivel educativo. Por esta razón, es impostergable la revisión de la gestión de los procesos académicos universitarios en el Centro de idiomas, que desde sus servicios ofrezcan opciones para alcanzar el requerimiento, niveles de calidad superiores y enfrentar los retos que en todo ámbito se presenten.

En el perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base, según lo dispuesto por el Ministerio de Educación Superior de Cuba en el 2014, aparece una nueva nomenclatura en una parte de las estructuras de las instituciones de educación superior: el departamento-disciplinas. Esta es una unidad académica básica constituida por un colectivo de trabajadores, que tiene la responsabilidad de dirigir de manera integrada y bajo criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia las funciones de docencia, investigación y extensión propias del área de conocimiento en cuestión, en correspondencia con las necesidades, demandas y expectativas de las instituciones de educación superior.

Este departamento, según Álvarez de Zayas (1998), contiene asignaturas sobre aquellas ciencias que no se identifican con el objeto de la profesión, pero que son instrumentos fundamentales en la lógica del pensamiento profesional, así como aquellos contenidos que completan la formación integral del egresado como ser social inmerso en una sociedad que lo obliga a generalizaciones en una dinámica cambiante y contradictoria. Para este autor, la disciplina docente es el proceso docente educativo que, como sistema, garantiza la formación de uno o varios objetivos del egresado.

Por su parte, Horruitiner (1994), en la monografía *El diseño curricular en la Educación Superior en Cuba*, aborda aspectos importantes de las disciplinas en el diseño curricular de las carreras de las universidades y refiere que la disciplina es:

La parte de la carrera, en la que, con el fin de alcanzar algún o algunos de los objetivos declarados en el modelo del profesional, se organizan en forma sistémica y ordenados lógicamente y pedagógicamente, conocimientos y habilidades relativos a aspectos de la actividad del profesional, o de su objeto de trabajo, o que sirve de base para asimilar estos; y que se vinculan parcial o totalmente con una rama del saber humano (Horruitiner, 1994, p. 7).

Ellas se clasifican en generales, básicas, básicas-específicas y del ejercicio de la profesión, según los contenidos que la caractericen. A partir de los objetivos generales del modelo del profesional es posible elaborar los elementos propios del diseño curricular: objetivos por año, programas de disciplina, programas directores, etcétera, así como los componentes esenciales del plan de estudio que son: el componente académico (las clases), el componente laboral y el componente investigativo, según el tipo de actividad que desarrollan los estudiantes. Estos se organizan en el plan de estudio desde un enfoque sistémico: verticalmente por disciplinas y horizontalmente por años académicos (Horruitiner, 1994).

Dicho autor señala, además, que:

La concepción sistémica de las disciplinas supone un arreglo interno en unidades lógicas o subsistemas (asignaturas, temas, clases), donde el estudiante va consolidando habilidades gradualmente, regido cada uno de ellos por objetivos. Los objetivos de los niveles más estratégicos (modelos del profesional, disciplinas y asignaturas) son de carácter estatal y aparecen precisados en los documentos rectores; los de los niveles inferiores se dejan en manos de las cátedras y son elaborados por los profesores (Horruitiner, 1994, p. 8).

Debido a las relaciones que existen entre las funciones de los procesos académicos universitarios, sus componentes y dimensiones, podemos entender la importancia que tienen las disciplinas de idiomas en la formación del profesional y, por ello, se hace necesario analizar la función de estas desde el diseño curricular.

Una primera reflexión apunta hacia la relación existente entre las disciplinas de idiomas y el modelo del profesional que se concibe en el nivel estratégico de las carreras; por tanto, los objetivos de los mismos deben estar

precisados en los documentos rectores. Otra reflexión se refiere a que existe un vínculo de las disciplinas de idiomas con el año académico, que constituye el nivel organizativo donde se concreta la relación más estrecha entre las actividades docentes, investigativas y extensionistas.

Pudiera parecer contradictorio que en el marco de la política para el perfeccionamiento del inglés esta disciplina sale del currículo y se define el dominio de este idioma como requisito de graduación. Sin embargo, a partir del momento en que las carreras estén en la estrategia para la implementación de esta política, todos los estudiantes deberán cumplir con este requisito para poder graduarse, entonces los centros de idiomas organizarán el proceso docente vinculado con la enseñanza del idioma inglés, crearán los ambientes de aprendizaje y avalarán los niveles de dominio de las competencias comunicativas de los presentados a los exámenes de nivel (MES, 2016a), por tanto, es de vital importancia la coordinación y comunicación entre el centro, la carrera y el año académico.

En su monografía *La Universidad como institución social*, Álvarez de Zayas (1995b) expresa que la Universidad es un sistema de procesos con características propias y que satisfacen el encargo social de preservar y desarrollar la cultura de la sociedad. También considera que la educación o proceso educativo es el proceso social que se desarrolla como sistema para influir en la formación de los rasgos más trascendentes de la personalidad de todos los miembros de dicha sociedad (Álvarez de Zayas, 1995c).

Los procesos académicos que en las instituciones de educación superior se desarrollan son: el proceso educativo, en particular el de enseñanza aprendizaje de pregrado y posgrado, el proceso de investigación y el proceso de extensión; con una marcada intención de influir decididamente en el progreso de la sociedad que forma y a la cual se le debe.

Según plantea Horruitiner (1994, p. 5), «el profesional de perfil amplio se caracteriza por tener un dominio profundo de la formación básica de su profesión, de modo tal que sea capaz de resolver en la base de su profesión, con independencia y creatividad, los problemas más generales y frecuentes que se presentan en las diferentes esferas de su actividad profesional».

Estos procesos se vinculan entre sí de un modo dialéctico por lo que, como señala Álvarez de Zayas y Sierra (1996), es necesario un proceso administrativo que logre la excelencia institucional a partir de un enfoque holístico como un sistema de procesos, donde el contexto histórico, socio-cultural, político y económico, nacional e internacional influye de una u otra forma en la institución.

Puesto que administrar y gestionar tienen puntos de contacto desde el punto de vista conceptual y uso práctico, se considera que es el proceso de gestión el encargado de lograr resultados prominentes, a través del desarrollo dialéctico de todos y cada uno de los restantes procesos, en un contexto económico, político y social, para crear una cultura y un clima institucional capaz de actuar ante los cambios tecnológicos de forma creadora e innovadora.

Entonces, a partir del presupuesto de que las disciplinas constituyen la columna vertebral del currículo y el elemento integrador en la organización vertical del mismo, se considera que la gestión de los procesos académicos universitarios en las disciplinas de idiomas se materializa en el año académico de cada carrera y es el elemento que dinamiza los componentes académico-investigativo-laboral presente en la concepción de la educación superior cubana actual.

2.2. La gestión de los procesos universitarios en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río

Para autores como Ugalde (2003), el reto que hoy se impone a la Educación Superior cubana requiere no solo remodelar la escuela y su vida, sino también como consecuencia, reconceptualizar y remodelar la gestión y organización educacional, la labor de los directivos, su selección y preparación de los sistemas de dirección y de trabajo y de las interrelaciones con el entorno.

Por tanto, la gestión de las IES no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio e indicaciones de sus órganos superiores, sino que debe proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir con eficiencia y eficacia su función social mediante el perfeccionamiento de las relaciones internas y con el medio exterior. A tono con ello, Ruiz (1999, p. 9) señala que «el papel de la gestión o dirección en las IES se revela cada día más como una necesidad para enfrentar los problemas de nuestra época y alcanzar los objetivos de la educación, propiciando altos niveles de eficiencia y eficacia mediante la excelencia académica, todo lo cual condiciona su importancia en la realidad actual».

El departamento docente, que anteriormente mencionamos, forma parte de la estructura administrativa de la IES y es el núcleo básico donde se concreta la gestión de sus procesos sustantivos. Las funciones se relacionan con los procesos y subprocesos que atiende: la carrera, los años académicos, las disciplinas, asignaturas. En dicho departamento se planifica, organiza y ejecuta el trabajo administrativo y metodológico en las diferentes instancias. Sin embargo, existen estructuras complementarias que, según el Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior de la Universidad de La Habana (Colectivo de autores, 1999), se corresponden con aquellas instancias que, aunque en muchos casos no son reconocidas formalmente, realizan funciones de gestión institucional, estable o temporal, con fines de coordinación o por la creación de grupos de proyectos en distintas áreas de trabajo.

Tal es el caso de los centros de idiomas, que se constituyen en el marco de la política para el perfeccionamiento del proceso de formación continua de los profesionales cubanos, con el cual se propone lograr, a la mayor brevedad, de manera gradual y creciente, egresar profesionales competentes en el dominio del idioma inglés, lo

que se convierte en objetivo estratégico, en tanto aporta una cualidad superior a esta formación. De igual manera, los colectivos de carreras, los académicos, los de proyectos de investigación y los de años hoy están llamados a ser figuras principales en la estructura de las IES.

Muy coherente con estas aseveraciones, Álvarez de Zayas (1998, p. 11) considera que:

como parte de la formación básica del profesional, se hace evidente la tendencia a que se debe hacer énfasis, para cualquier tipo de profesional, en el dominio de las habilidades de gestión, de dirección, de comunicación y relaciones humanas que prepare al egresado, además de lo científico y lo tecnológico, en su papel de persona sumida en la sociedad. Asimismo, la tendencia hacia el dominio de su idioma materno y uno extranjero como instrumento fundamental de la comunicación.

El Centro de idiomas contiene disciplinas básicas para la formación del profesional. En este la gestión se realiza al interior en lo técnico y estratégico y como proceso básico de la universidad. Para Corona (1998), el idioma más allá de una disciplina es un instrumento de estudio y de trabajo, por tanto, es importante como disciplina y como característica del egresado de cualquier carrera de la Educación Superior.

El Centro de idiomas de la UPR comprende las materias inglés y español como lenguas extranjeras. Presta sus servicios a todas las carreras de la universidad y tiene consigo los tres procesos sustantivos. Se encarga de diseñar la Estrategia Curricular de Idiomas a nivel central, diseña programas de asignaturas y de disciplinas, asesora metodológicamente a los colectivos de las carreras y de disciplinas de la especialidad, ha consolidado el trabajo científico estudiantil en todas las carreras, entre otras tareas y funciones. Estos elementos, por tanto, resultan válidos para establecer el impacto que sobre la pertinencia universitaria tiene la gestión de sus procesos.

A partir de las indagaciones realizadas se evidencia que, aunque se realiza la proyección estratégica del Centro de idiomas, la gestión de los procesos académicos universitarios manifiesta insuficiencias que afectan la calidad en la formación profesional y su consiguiente aporte al desarrollo, entre las cuales se destacan:

- En la Estrategia de desarrollo de la Universidad de Pinar del Río y del Centro de idiomas no se declara cómo llevar a cabo la gestión de dichos procesos.
- Las estrategias curriculares de lenguas en las carreras conciben el diagnóstico y la implementación de acciones de manera fragmentada por cada proceso académico universitario, por lo que es deficiente el logro de los objetivos propuestos.

- Se planifican los procesos académicos universitarios desde los Planes de Resultados Individuales, Planes de Trabajo Metodológico y Planes de Trabajo Mensual, pero no se constata cómo es la coordinación entre las áreas implicadas (carreras, años académicos) ni como se efectuará el control.
- Los planes de resultados individuales de los profesores se diseñan de manera fragmentada por áreas de resultados clave; existe correspondencia entre la planificación de los procesos académicos universitarios y los resultados previstos, se efectúa su control, pero no se traza un plan de mejoras para los incumplimientos.
- Los planes de trabajos mensuales están concebidos para dar cumplimiento a las tareas más inmediatas, tienen un enfoque más administrativo y no existe una relación estrecha entre este y el plan de resultados de los profesores que muestre el cumplimiento sistemático de las tareas.
- La *Resolución No. 120/10 Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior* (MES, 2010) no establece una regulación de la gestión de los procesos académicos universitarios en Centro de idiomas.
- *El proyecto de Resolución Ministerial/2016* (MES, 2016b) no regula la gestión de los procesos académicos universitarios en centros de idiomas del país.
- Los directivos anteriores del departamento de las disciplinas de idiomas manifestaron haber tenido limitaciones en la gestión de los procesos académicos universitarios pues no conocían su ciclo ni como cerrarlo.

Teniendo en cuenta estas regularidades, se llega a una primera reflexión en cuanto al Modelo del Profesional que, al delinear los objetivos, modos de actuación profesional y funciones profesionales de la carrera, plantea retos a todas las disciplinas incluidas las de idiomas. Los objetivos y contenidos de las asignaturas de idiomas desempeñan un papel instrumental en la gestión, procesamiento y manejo de la información y su ulterior socialización, de ahí que esta gestión esté estrechamente vinculada con la apropiación de los modos de actuación de la profesión y el logro de los objetivos generales del referido modelo de la profesión.

El idioma extranjero como herramienta de trabajo para la investigación y solución de los problemas profesionales y el papel de la lengua materna en el proceso de síntesis que supone la construcción de nuevos conocimientos deberían ser razones suficientes para que el diseño estratégico tomara en cuenta el papel de estas disciplinas y precisara tanto las tareas que le corresponden a ellas como su articulación con las disciplinas del ejercicio de la profesión.

A partir de los instrumentos aplicados pudo constatar que dicha articulación no se alcanza en ninguna de las carreras estudiadas, así como que los correspondientes jefes de carrera y años académicos subestiman el encargo y

posibilidades de las disciplinas de idiomas en la formación del profesional. En las entrevistas que se realizaron se evaluó que la gestión no ha transitado por sus cuatro funciones, lo cual no cierra el ciclo y por ende se manifiesta de manera atomizada y asistémica. De igual manera, en la observación del trabajo de los colectivos de disciplina pudo constatarse que es notable la necesidad de coordinación entre la carrera, los años académicos y las asignaturas que permita una sincronía entre el trabajo administrativo y los procesos sustantivos para la formación integral del profesional al que se aspira.

Los autores asumen que tan importante como la solución de un determinado problema particular es la apropiación de los modos más generales de actuación; el desarrollo de competencias profesionales supone el desarrollo de una capacidad del estudiante en formación para enfrentarse de manera exitosa a nuevas dificultades.

La universidad está en capacidad de proveer soluciones para cada uno de los problemas profesionales que se manifiestan hoy en la práctica. Se trata de una importante contribución al desarrollo social, técnico y económico. Pero se requiere mucho más: la sociedad demanda individuos capaces de enfrentar los conflictos que aparecerán en el futuro.

De ahí la necesidad de una generalización de los problemas a los modos de actuar; que por lo general en los planes de estudio no rebasan una o dos docenas. Estos elementos, redactados en un lenguaje pedagógico, son los objetivos generales que se recogen en el modelo del profesional (Horruitiner, 1994).

A partir de los objetivos generales del modelo del profesional es posible elaborar los restantes elementos propios del diseño curricular, tales como: objetivos por año, programas de disciplina, programas directores, etc., así como los componentes esenciales del plan de estudio: los componentes académico, laboral e investigativo, según el tipo de actividad que desarrollan los estudiantes.

En consecuencia, se exploró de igual forma la comprensión del rol de las disciplinas de idiomas por parte de los coordinadores de año y profesores principales de las materias integradoras y se evaluó el correspondiente nivel de articulación alcanzado en las estrategias curriculares.

El Programa Director de Idiomas para la Educación Superior Cubana prevé funciones y tareas a cumplir en cada uno de los años académicos y es responsabilidad tanto de los profesores de idiomas como del resto de las disciplinas, cuyo papel crece en los años terminales al incrementarse la complejidad de las tareas investigativas y académicas.

De nuevo, en las carreras estudiadas se constató la subestimación del papel de las disciplinas de idiomas y una insuficiente explotación de sus potencialidades.

2.3. Estructura para la gestión de los procesos universitarios en el Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río

Teresa Carrasco (2004), en su propuesta de estrategia para el perfeccionamiento de la gestión en el proceso formativo en el primer año de las carreras de Ciencias Técnicas, se refiere a la estructura de las instituciones de educación superior como las determinantes en el éxito o fracaso en la aplicación de cualquier modelo general de gestión. Alude, además, a la departamentalización que posibilitó el cultivo de las disciplinas fundamentales por sí mismas y propició una relación más estrecha entre las actividades docentes, investigativas y de extensión.

El Centro de idiomas es la organización creada para llevar a cabo la política para el perfeccionamiento del inglés en las universidades cubanas y proviene del departamento de servicios que asegura las disciplinas de lenguas en las carreras de la universidad, se encarga de facilitar la operación de las unidades funcionales, de línea y de otros departamentos de servicios, contribuyendo a su eficiencia (Bringas, 1999).

El departamento es una unidad académica básica constituida por un colectivo de trabajadores, que tiene la responsabilidad de dirigir de manera integrada y bajo criterios de calidad, pertinencia, eficiencia y eficacia las funciones de docencia, investigación y extensión propias del área de conocimiento en cuestión, en correspondencia con las necesidades, demandas y expectativas de la universidad. Se subordina a una facultad o al rector (MES, 2014).

Este antecedente constituye una fortaleza hoy para los centros de idiomas y perfecciona su misión de ofrecer servicios académicos especializados a la comunidad universitaria y extrauniversitaria para facilitar el desarrollo de competencias comunicativas en lenguas extranjeras, fundamentalmente del inglés.

La visión del Centro de idiomas de la Universidad de Pinar del Río es la de ser líder en la enseñanza-aprendizaje de los idiomas extranjeros, a través de procesos de calidad y con un desarrollo integral de sus programas de pregrado, postgrado, investigación y extensión; con una sólida formación de sus miembros y con una estructura administrativa en función de la preparación de profesionales comprometidos con su país y su tiempo, en un mundo multilingüe y multicultural.

Este centro da respuesta a las nuevas exigencias derivadas de la calificación y recalificación de la fuerza de trabajo, entregando a la sociedad un producto de calidad, sobre todo un graduado versátil con alto nivel de preparación profesional, capaz de operar máquinas sofisticadas, con habilidades para el trabajo en equipos y portador de un conjunto de valores éticos y morales acordes a los requerimientos sociales (Bringas, 1999).

La Dirección de Formación de Profesionales del MES, en su propuesta de marco legal de los centros de idiomas, presenta un consejo directivo compuesto por un director, un subdirector, un secretario docente y las estructuras organizativas de los colectivos pedagógicos para gestionar a través del trabajo metodológico la calidad de los

procesos de formación (docente, investigativo y extensionista) desde el centro y en coordinación con las facultades, los departamentos docentes y los colectivos de carrera en cada universidad (MES, 2016).

A tono con la propuesta, por las condiciones específicas de la Universidad de Pinar del Río y por su misión, el Centro de idiomas adopta esta estructura; además incorpora el grupo asesor de trabajo metodológico integrado por el coordinador del proceso de formación de pregrado y postgrado, el coordinador del proceso de investigación, el coordinador del proceso de extensión e internacionalización y el coordinador de tecnología para el autoaprendizaje. De igual manera se crean los grupos de trabajo, acorde con la misión del centro:

- Grupo de evaluación.
- Grupo de traducción e interpretación.
- Grupo de comunicación que se subordina a extensión.

Esta estructura tendrá entre sus funciones principales:

- Gestionar los servicios académicos a través de los procesos universitarios.
- Elaborar el reglamento de funcionamiento del centro.
- Gestionar el trabajo metodológico.
- Elaborar el plan de trabajo anual.
- Informar sistemáticamente a la Vicerrectoría Docente y a dirección de la universidad sobre la gestión y los resultados de trabajo.
- Asesorar a las carreras en la estrategia para el perfeccionamiento del inglés en la UPR.
- Formar de manera continua el claustro de idiomas.
- Ejecutar acciones curriculares y extracurriculares de internacionalización (Tristá, 2001).

Se puede confirmar que, para gestionar los procesos universitarios en el Centro de idiomas, es necesaria una estructura organizativa que conduzca y ejecute de manera integral sus funciones, a través de los diferentes niveles de coordinación con los colectivos pedagógicos de las facultades, departamentos docentes, colectivos de carrera y año académico en aras de facilitar las transformaciones que se esperan.

CONCLUSIONES

Se constata que la gestión de los procesos académicos universitarios en el Centro de idiomas se realiza de manera fragmentada y manifiesta un carácter asistémico, lo cual limita la formación integral de los estudiantes en su formación profesional.

La relación entre las disciplinas del Centro de idiomas y el modelo del profesional se concibe en el nivel estratégico de las carreras. Por tanto, sus objetivos deben estar precisados en los documentos rectores. Asimismo, el vínculo de estas disciplinas con el año académico constituye el nivel organizativo donde se concreta la relación más estrecha entre las actividades docentes, investigativas y de extensión.

Las disciplinas se consideran la columna vertebral del currículo y el elemento integrador en su organización vertical, por lo que es en el año académico donde se materializa la gestión de los procesos universitarios de las disciplinas de idiomas y el proceso que dinamiza los componentes académico-investigativo-laboral, presentes en la concepción de la Educación Superior cubana.

La gestión de los procesos académicos universitarios en el Centro de idiomas se realiza a través de una estructura organizativa que conduzca y ejecute de manera integral las funciones de la misma mediante niveles de coordinación con los colectivos pedagógicos de las facultades, departamentos docentes, colectivos de carrera y año académico, para facilitar las transformaciones requeridas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. (1995a): *La Escuela en la vida. Monografía*, Ministerio de Educación Superior, La Habana.

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. (1995b): *La Universidad como Institución Social. Monografía*, Ministerio de Educación Superior, La Habana.

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. (1995c): «La pedagogía como ciencia (epistemología de la educación). Monografía», <<http://ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/Textuales/Monografías>> (2013-08-04).

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. (1998): «Diseño curricular», Repositorio de materiales del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación Superior (CECES), Universidad de Pinar del Río, <<http://www.ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/Textuales/Libros>> (2013-08-04).

ÁLVAREZ DE ZAYAS, C. M. y V. M. SIERRA (1996): *La Universidad de excelencia*, Dirección de Formación del Profesional-Ministerio de Educación Superior, La Habana.

- BRINGAS, JOSÉ A. (1999): «Propuesta de modelo de planificación estratégica universitaria», tesis de doctorado, Instituto Superior Pedagógico «Enrique José Varona», La Habana.
- CARRASCO, T. (2004): «Estrategia para el perfeccionamiento de la gestión del proceso formativo en el primer año de las Carreras de Ciencias Técnicas», tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría (ISPJAE), La Habana.
- COLECTIVO DE AUTORES (1999): *Gestión de procesos*, Centro de Estudios del Perfeccionamiento de la Educación Superior, Universidad de La Habana.
- CORONA, D. (1998): «El perfeccionamiento de la enseñanza de lenguas extranjeras a estudiantes no filólogos en la educación superior cubana», tesis de doctorado, Universidad de La Habana, La Habana.
- DÍAZ, T. (1998): «Modelo para el Trabajo Metodológico del proceso docente educativo en los niveles de carrera, disciplina y año académico en la educación superior», <<http://www.ftp.ceces.upr.edu.cu/centro/repositorio/Textuales/Tesis>> (2017-12-23).
- HORRUITINER, PEDRO (1994): *El diseño curricular en la Educación Superior en Cuba. Monografía*, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- MES (2010): *Resolución No. 120/10 Reglamento de Organización Docente de la Educación Superior*, La Habana.
- MES (2014): *Perfeccionamiento del sistema de gestión del proceso de formación integral de los estudiantes universitarios en el eslabón de base (Segunda parte)*, La Habana.
- MES (2016a): *Marco legal de la política para el perfeccionamiento del inglés en las universidades cubanas /2016*, La Habana.
- MES (2016b): *Proyecto de Resolución Ministerial/2016 Política del perfeccionamiento del inglés en las universidades cubanas*, La Habana.
- RUIZ, J. M. (1999): «La maestría: su didáctica y su diseño curricular», monográfico, Centro de Estudios del Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEDES), Grupo de Estudios de Didáctica de la Educación Superior, Universidad de Pinar del Río.
- TRISTÁ, BORIS (2001): *Administración universitaria. Módulo I: la gestión en las universidades*, Centro de Estudios del Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES), Universidad de La Habana, La Habana.
- UGALDE, LUIS (2003): «El sistema de trabajo del director educacional zonal serrano pinareño. Vías para su mejoramiento», tesis doctoral, Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño, La Habana.